

**ALDREY SUAMI PEDROSA LOPES FERREIRA**

**TECNOLOGIA, MUDANÇA E COMPORTAMENTO HUMANO**

**Monografia apresentada à disciplina  
Gestão de RH para a Qualidade e  
Produtividade como requisito parcial à  
conclusão do Curso Gestão de Negócios,  
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: MSc. Leszek Celinski**

**Cuiabá  
2004**

A todos que, direta ou indiretamente,  
contribuíram para a realização e divulgação  
deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>.....</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>.....</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>.....</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.2. PROBLEMA.....	11
1.3. OBJETIVOS .....	11
1.3.1. Objetivo Geral.....	11
1.3.2. Objetivos Específicos .....	11
1.4. JUSTIFICATIVA .....	11
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>13</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
2.1. O OBJETIVO FINAL DA EMPRESA .....	13
2.2. NOVOS TEMPOS.....	14
2.3.MUDANÇA.....	17
2.4. INÍCIO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	18
2.5. ORGANIZAÇÕES MECANÍSTICAS.....	18
2.6. ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS .....	19
2.7. RENOVAÇÃO CULTURAL .....	21
2.8. FATORES IMPULSIONANTES DO NOVO SÉCULO .....	21
2.8.1. Tecnologia .....	21
2.8.2. Informação .....	22
2.8.3. Globalização .....	23
2.8.4. Serviços.....	23
2.8.5. Conhecimento .....	23
2.8.6. Administrando a Crescente Mutabilidade .....	23
2.9. ALGUNS PROBLEMAS QUE INTERFEREM NAS MUDANÇAS.....	26
2.9.1. A Burocracia nas Empresas .....	26
2.9.2. Estrutura Funcional e Divisionalizada.....	27
2.9.3. Divisão e Fragmentação do Trabalho .....	29
2.9.4. Paradigma Cultural .....	30
2.9.5. O Burocrata.....	31
2.10. MUDANÇA PLANEJADA.....	33
2.10.1. Cultura e Mudança Organizacional .....	33
2.10.2. Necessidade de Contínua Adaptação e Mudança .....	33
2.10.3. A Interação Organização – Ambiente.....	34
2.10.4. A Interação Indivíduo – Organização.....	34
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>35</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
3.1. TIPO DE PESQUISA .....	35
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>36</b>
<b>4. PREPARAÇÃO DAS PESSOAS PARA AS MUDANÇAS.....</b>	<b>36</b>
4.1. MODIFICAÇÃO NAS ATIVIDADES DIÁRIAS.....	36

4.2. RESISTÊNCIA À MUDANÇA .....	37
4.3. CONTORNANDO A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS .....	37
4.4. O MORAL DAS PESSOAS .....	39
4.5. AS PESSOAS E O TRABALHO EM EQUIPE.....	40
4.6. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO EMPRESARIAL .....	40
4.7. A IMPORTÂNCIA DO RH .....	41
4.8. O PERFIL DO PROFISSIONAL DE RH DA ÚLTIMA DÉCADA .....	42
4.9. IMPLEMENTANDO AS MUDANÇAS .....	44
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>47</b>
<b>5. NO ATUAL MOMENTO .....</b>	<b>47</b>
5.1. EMPREGABILIDADE .....	47
5.2. APRENDIZAGEM.....	49
5.3. O NOVO PERFIL DO FUNCIONÁRIO .....	50
5.4. DE QUE AS EMPRESAS PRECISAM NO ATUAL MOMENTO .....	51
5.5. QUALIDADE EMPRESARIAL E LIDERANÇA .....	55
5.6. O LÍDER E SUAS FUNÇÕES.....	57
5.7. O PERFIL DA GERÊNCIA LÍDER .....	58
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>61</b>
<b>6. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – D.O.....</b>	<b>61</b>
6.1. APLICAÇÕES DO D.O. ....	61
6.2. O QUE É D.O. ....	62
6.3. CARACTERÍSTICAS DO D.O.....	63
6.4. TIPO DE D.O. ....	65
6.4.1. D.O. para o Indivíduo .....	65
6.4.2. D.O. Para Duas ou Mais Pessoas.....	65
6.4.3. D.O. Para Equipes ou Grupos.....	66
6.4.4. D.O. Para Relações Intergrupais.....	66
6.4.5. D.O. Para a Organização Como um Todo .....	66
6.5. PROCESSO DE D.O. ....	67
6.6. EQUIPES DE AUTOGESTÃO.....	68
<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>70</b>
<b>7. TENDÊNCIA DO MERCADO DE TRABALHO.....</b>	<b>70</b>
7.1. NOVAS PROFISSÕES & PROFISSÃO DO FUTURO.....	71
7.2. ESPECIALIZAÇÃO É IMPORTANTE .....	73
7.3. AS NOVAS COMPETÊNCIAS.....	75
7.4. O PERFIL DOS NOVOS PROFISSIONAIS.....	75
7.4.1. Adequação Vocacional .....	77
7.4.2. Competência Profissional .....	77
7.4.3. Idoneidade.....	77
7.4.4. Saúde Física e Mental .....	77
7.4.5. Reserva Financeira e Fontes Alternativas.....	77
7.4.6. Relacionamentos .....	78
7.5. SÃO ANTIGAS AS PROFISSÕES DO FUTURO .....	78
7.5.1. Realização Profissional.....	80
7.5.2. Quer ser criativo ? Caminhe ! .....	83

7.5.3. Dez Dicas de Criatividade .....	84
<b>8. CONCLUSÃO.....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>90</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 01 – Características das organizações orgânicas e mecanísticas .....</b>	<b>20</b>
--	-----------

## RESUMO

Tecnologia, mudança e comportamento humano, temática escolhida como eixo norteador deste trabalho, procura estabelecer a concepção do comportamento humano em relação aos avanços tecnológicos, tendo como objetivo geral, identificar as influências da tecnologia e da globalização na mudança do comportamento dos novos profissionais e como elas afetaram as empresas, principalmente no que se refere a gestão; Identificar os efeitos das novas tecnologias nos recursos humanos das empresas e no seu modo de trabalho, ressaltando o papel do “empregado”, seu pensamento, formas de agir, sua visão da relação de trabalho entre empregado e empregador, em tempos remotos, fazendo um paralelo com o “colaborador” de hoje, denominação usada para designar esse novo profissional, a partir dessa nova filosofia empresarial, de como esse novo profissional pensa, age e comporta dentro desse novo modelo, que provocou mudanças aceleradas estabelecidas pela nova ordem econômica mundial, a forma de melhorar a produtividade nas empresas e, de forma mais específica, compreender essas influências avaliando as contribuições trazidas pelos avanços tecnológicos e traçar o perfil do novo profissional e essas mudanças. A metodologia é qualitativa, tendo como instrumento a pesquisa bibliográfica. Os resultados demonstraram que as empresas reconheceram o valor capital humano, pois entenderam que proporcionar treinamento aos colaboradores tornou-se um investimento lucrativo a uma estratégia de crescimento organizacional. Conclui-se que, a organização deve estar aberta à mudanças, estabelecer parcerias, com o líder que dá a motivação; com o profissional de RH que promove o desenvolvimento contínuo e com o funcionário que se adapta às mudanças.

Palavras-chave: Mudanças; Tecnologia; Comportamento Humano.

## **ABSTRACT**

Technology, change and human behavior, thematic chosen as the main guideline for this work, it searches to establish the conception of human behavior in relation to technology advances, having as the main objective, to identify the influences of technology and globalization in changes of behavior of new professionals and how these changes affect companies, especially the management. To identify the effect of new technologies on companies' human resources departments and their way of work, showing the "employee" role, his way of thinking, his way of work, his vision of the work relation between employer and employee in the old times, making a parallel with today's "associate", denomination used to identify this new professional, starting from this new business philosophy, and how this new professional think, act and behave inside this new model that caused fast changes, established by the new world economic status. The way of improve productivity inside companies and in a specific way, to understand these influences evaluating the contributions brought by technological advances, tracing the new professional profile and these changes. The methodology is qualitative, having as tool the bibliography research. The results show that companies recognize the human capital value, because they understand that to offer training to their associates became a profitable investment and an organizational growth strategy. In conclusion, the organization must be open to changes, establish partnerships with a leader who provides motivation, with the HR professional who promotes the continual development and with the associate that is able to adapt himself to changes.

**Key words:** Changes, Technology, Human Behavior.



## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, a discussão sobre a quebra das fronteiras da economia mundial, termo mais conhecido como globalização, e os avanços tecnológicos têm se tornado mais freqüentes.

A substituição da mão-de-obra humana por máquinas se dá há mais de um século causando, desde então, muita ansiedade.

Antes, era possível garantir a manutenção no mercado de determinado produto através de medidas políticas, mesmo que a qualidade ou o preço não fossem atraentes. Hoje, a globalização da economia determina um novo padrão de qualidade e produtividade.

Antes, também o enfoque da administração era na linha da engenharia humana: divisão do trabalho, organização, coordenação e autoridades formais. Hoje, a ênfase é em ciência social aplicada, centrada no homem, interagindo em sua competência interpessoal, na administração dos conflitos, na discussão e busca do consenso, ou seja, na empresa como sistema e clima abertos, participativa e com responsabilizações por resultado.

A velocidade nas mudanças de mercado exige uma agilidade cada vez maior por parte das empresas e seus empregados.

Quem insistir em manter suas fronteiras fechadas perderá a competitividade, já que há pouco acesso a variedades tecnológicas. Investimentos em educação, treinamentos e capacitação profissional se tornam prementes para o desenvolvimento econômico do país, sob o risco de sobrarem apenas empregos de baixa remuneração e qualificação.

Essa globalização não leva, necessariamente, ao desaparecimento do emprego, mas a um reposicionamento frente ao mesmo, diante da grande mudança ocorrida no mercado, em virtude principalmente do aumento visível de competitividade entre as empresas que precisam repensar seus conceitos políticos, sua produção, investir em tecnologia e na agilidade de seus colaboradores que necessitam, além de tudo, adaptar-

se a esse novo processo econômico, se quiserem manter-se no mercado que, além de competitivo, está cada dia mais complexo e exigente.

## 1.2. PROBLEMA

Quais são as principais influências das mudanças e tecnológicas no comportamento humano ?

## 1.3. OBJETIVOS

### 1.3.1. Objetivo Geral

Identificar as influências da tecnologia, globalização e mudanças no comportamento dos novos profissionais.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as influências das novas tecnologias no comportamento humano;
- b) Analisar as contribuições trazidas pelo avanço tecnológico dentro da organização;
- c) Desenvolver técnicas de D.O. , buscando inovar as ações que contribuam para melhoria da produtividade empresarial

## 1.4. JUSTIFICATIVA

O propósito deste estudo é mostrar como as mudanças influenciam no comportamento, tanto da empresa como do colaborador. Tendo sempre em mente a empregabilidade. Para isso embasa toda a ação com vistas a uma educação profissional completa, recuperando, por certo, um estado de inércia.

Falar de comportamento, mudanças e quebra de paradigma é sem dúvida falar de um conjunto de fenômenos psicológicos que se expressam através da emoção e sentimentos, dando-nos sempre a impressão de satisfação/insatisfação; agrado/desagrado.

Deseja-se ao concluir a monografia mostrar a importância do papel do profissional de RH na organização; como se desenvolve; como se procede diante das mudanças no mercado juntamente com o comportamento dos novos profissionais.

## CAPITULO II

### 2. REVISÃO DE LITERATURA

#### 2.1. O OBJETIVO FINAL DA EMPRESA

Como visto, as empresas nada mais são que recursos, sejam eles: humanos, materiais, financeiros, etc., que juntos e bem administrados produzem bens e serviços. Quanto mais bem administrados, maior será a alavancagem nos resultados. O seu sucesso só é alcançado à medida que a empresa alcança seus objetivos. Ao longo dos tempos, os objetivos também mudam juntamente com as inúmeras características empresariais. Apesar disso, podemos afirmar que as empresas possuem 3 objetivos básicos:

- **atender à sociedade com algum finalidade ou necessidade específica:** produzindo um bem ou serviço à sociedade, a empresa está participando do mercado. Para isto é preciso conhecer o mercado e suas exigências, o cliente e suas necessidades e, principalmente, saber o negócio da empresa. Se o que ele faz trás retorno e resultados positivos, se o que ela faz é realmente sua vocação para que procure assim, sempre fazer o melhor para atender o cliente que é a alma do negócio. Todas as atividades empresariais, sejam elas marketing, idéias, programas de mudança ou tarefas, devem sempre estar voltadas para o cliente;
- **gerar riqueza, isto é, criar valor econômico:** qualquer que seja o seu ramo, a sua criação é visada para criar riquezas compensando os esforços nela dispensados. Para isso, primeiramente, a empresa deve saber utilizar e administrar bem os recursos que possui, coma ajuda da tecnologia que muda a cada instante. Secundariamente, deve ser eficiente e eficaz elevando sempre a produtividade. E por último, e mais importante, precisam contornar àqueles que são os que definem a eficiência e eficácia: as pessoas. São elas que irão fazer a tecnologia funcionar e aproveitarão da melhor maneira os recursos de que a empresa possui. Portanto, o comportamento

das pessoas é um dos mais importantes aspectos na busca do valor econômico;

- **distribuir adequadamente a riqueza gerada:** por último, a empresa deve saber distribuir seus lucros, ou seja, trata-se de uma reciprocidade. Já que a riqueza surge a partir da ação conjunta com a parceria das pessoas, eles devem ser valorizados na distribuição dos benefícios gerados pela sua participação na atividade empresarial, valorizando aqueles que realmente são dignos e merecedores. Na medida em que os investimentos são bem-sucedidos, cada parceiro, se é valorizado, tende a manter seus investimentos e cooperação na organização, sejam eles fornecedores, funcionários, investidores e principalmente, o principal por todo o sucesso empresarial: o cliente. Esses devem ser tratados como recursos indispensáveis para a manutenção e crescimento do negócio.

## 2.2. NOVOS TEMPOS

“Uma de nossas qualidades é a capacidade de mudança. Podemos penetrar no nosso mundo interior, através da nossa capacidade racional, para refletir sobre o milagre do desabrochar de nossa história”. (Moura e Carvalho, 1999,p.17)

### Mundo Globalizado.

Ninguém duvida de que a globalização é uma tendência irreversível. E com ela, surgem novas condições para o sucesso e a sobrevivência de uma empresa ou organização.

Foi após a Segunda Guerra Mundial, que a integração entre os povos ( que começa nos primórdios) se intensifica para um desenvolvimento rápido e seguro. Para entendermos um pouco, basta verificar a nova ordem mundial estabelecida: pelas telecomunicações, pelos meios de transportes, todas as novas tecnologias que aumentam a velocidade dos negócios e suas transações, comunicação entre os seres

humanos, e o próprio ser humano que se vê obrigado a mudar seu comportamento de acordo com essa nova mudança que a cada dia nos surpreende.

Essa “rapidez” no avanço se elevou ainda quando a crise, provocada pelas destruições da Segunda Guerra Mundial, criou a necessidade de superá-la, a fim de garantir a estabilidade econômica.

A década de 50 é marcada pela integração econômica ocorrida na Europa, com a formação da CEE ( Comunidade Econômica Européia).

Essa integração abriu espaço para que bens e serviços possam circular livremente entre os países que fazem parte dessa integração. Assim, com essa cooperação e harmonia entre estes países “aliados” verifica-se a eliminação, aumenta-se o comércio entre eles, abrindo-se assim, a economia para esses países.

Verifica-se a mudança na política governamental com a eliminação das alfândegas entre aqueles países.

Vemos também a crescente interdependência “global” do comércio com a tomada de decisões importantes pelas empresas. Daí o termo **globalização**.

Globalização nada mais é que um processo de integração mundial que está ocorrendo em todos os setores da sociedade, seja econômico, financeiro, comercial, social etc.; ela adiciona velocidade às atitudes organizacionais e aproxima cada vez mais pessoas e empresas; resgata a noção do todo.

Vemos o livre comércio, onde todos os produtos circulam livremente.

O capitalismo é característica marcante dessa crescente globalização do círculo produtivo. Começamos a perceber as mudanças, pois o comércio influencia à tomada de decisões e inovações por parte das empresas, criando assim a rivalidade, ou competitivismo. Com isso, cada uma vai adquirindo a sua “fatia” do mercado na intenção de aumentá-la a cada dia.

O mundo capitalista alcançou, nos pós-guerra, extraordinário desenvolvimento econômico e social. Porém, o Terceiro Mundo, fica apenas subordinado ao crescimento econômico que beneficiou apenas alguns setores da economia e da sociedade.

Os países desenvolvidos vieram para os subdesenvolvidos em busca de lucros, conseguindo assim, grande mercado e atraindo cada vez mais indústrias estrangeiras que a cada dia traziam uma tecnologia nova.

Essas novas tecnologias permitem uma produção flexível, capaz de satisfazer as novas exigências do mercado e, assim, criar condições para que ofertas de bens e serviços possam acompanhar as mudanças de hábito e costume.

Não restou outra alternativa aos países subdesenvolvidos senão deixar essa globalização entrar e, assim integrar-se à sociedade internacional.

A globalização, assim, atinge todo o mundo com um grande mercado consumidor e mão-de-obra barata, conseguida facilmente pelos países desenvolvidos que, depois do primeiro passo tomado, com a “quebra” das barreiras alfandegárias, e a grande experiência, competem desigualmente com nossos produtos com pouca tecnologia.

Como vemos, os tempos atuais são outros. As variáveis econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas, interpretam-se, chocam-se e complementam-se. Cada uma dessas variáveis ambientais é invadida pelas outras, adquirindo maior velocidade, com isso, maior turbulência, adquirindo também forças complementares que emergem resultados novos e diferentes que moldam a cada instante o novo mundo.

“Mudar exige coragem. É saltar do conhecido rumo ao incerto”.  
(Shinyashiki,2000,p.161)

A mente humana também não está preparada para aceitar e compreender esses processos de mutação que colocam à prova novos esquemas de raciocínio e visão da realidade. O importante é entender-se que tudo está se tornando uma verdadeira aldeia global.

Toda mudança rompe a rotina e impõe uma ruptura em relação ao passado trazendo uma crise para a organização o transformar subitamente o que era certo pelo incerto. Por isso, afeta todo tipo de organização das mais diferentes maneiras.

Portanto, a mudança é inevitável. As empresas inovadoras devem ser desenhadas como sistemas humanos de contínua aprendizagem e de acumulação de experiência.

A principal missão de todos os profissionais de hoje é : conseguir transformar as empresas em empresas do mundo, em empresas do amanhã.

Na realidade uma empresa não precisa de uma oportunidade para promover mudanças. Ela apenas poderia criar condições para obter as oportunidades, sendo que, as melhores situações para aproveitar as oportunidades são momentos de crise e dificuldades, onde as mesmas não conseguem, muitas vezes, responder adequadamente à empresa pelo mercado, pelos clientes, e até pelos fornecedores. Esses momentos de crise e dificuldades são precisos para que as empresas desenvolvam planos de mudanças.

É através de formulação de novas estratégias que as empresas recolocam e reajustam seus recursos e oportunidades no ambiente dos negócios, desenvolvendo-os de acordo com seus padrões distintos. São as estratégias das empresas que as guiam para os objetivos de lucratividade, com grande grau de inovação com relação a funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes.

Novos tempos exigem novos conhecimentos e pessoas que sejam capazes de aprender. É por isso, que a aprendizagem é a base de todas as mudanças.

## 2.3.MUDANÇA

Mudança nada mais é que a substituição de um métodos por outro, ou a troca do que era feito de uma maneira por outra. Essa transformação, conhecida como mudança, afeta todo o mundo desde os homens que passam por um estágio de crescimento e amadurecimento até o meio ambiente, o clima, e principalmente hoje, sobre o assunto em pauta: as organizações.



## 2.4. INÍCIO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

“As mudanças pessoais e organizacionais só ocorrem quando são procuradas e trabalhadas com toda convicção pelos atores do processo. Não há transformações empresarias reais sem que três variáveis sejam atendidas: a) competência técnica; b) vontade política de seus dirigentes; c) desenvolvimento e adesão dos participantes dos vários segmentos da organização”. (Oliveira, 1997,0.103).

Um dos primeiros sinais de que os tempos mudaram para valer foi em meados de 1961.

Dois cientistas ingleses, Tom Burns e G.M. Stalker<sup>1</sup>, investigaram cerca de 20 empresas e classificaram-nas em dois tipos de organizações: as organizações mecanísticas e as organizações orgânicas.

## 2.5. ORGANIZAÇÕES MECANÍSTICAS

As organizações mecanísticas apresentam as seguintes características:

1. estrutura burocrática: A partir da divisão e racionalização do trabalho, com métodos e deveres estabelecidos;
2. cargos ocupados por especialistas: Cada pessoa se empenha em sua tarefa e função separada das demais, os cargos não sofrem mudanças e são remunerados de acordo com a hierarquia da organização.
3. centralização das decisões: Os únicos responsáveis pelas ações são os dirigentes; os outros devem seguir as ordens;
4. hierarquia rígida de autoridade: A hierarquia é bem definida, a autoridade maior comanda e os subordinados apenas obedecem;
5. ênfase nas regras e procedimentos: As regras são formalizadas por escrito e devem definir o comportamento dentro das organizações;
6. sistemas simples de comunicação: O fluxo de informações é sempre de cima para baixo, ou seja, raramente os funcionários enviam dados aos chefes, sempre os chefes é que enviam as ordens a serem cumpridas;

<sup>1</sup> BURNS, Tom, STALKER, G.M., the Management of innovation. Londres: Tavistock Institute, 1961, p5-6

7. sistemas rígidos de controles: Na organização há sempre um supervisor que controla detalhadamente cada subordinado;
8. sistema mecânico, fechado e introspectivo: A organização funciona assim, totalmente fechada para um sistema determinístico e racional ignorando o que ocorre no meio externo, funcionando de acordo com um sistema fixo rígido sem flexibilidade para a mudança e a inovação.

## 2.6. ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS

“É inquestionável de que o trabalho é um das instituições mais importantes no provimento das satisfações humanas”. (Costa, 2002,p.18).

Por outro lado, as organizações orgânicas funcionam da seguinte forma:

1. estrutura flexível e adaptável: Não existe divisão do trabalho nem fragmentação de cargos, permitindo mudanças e invasões constantes;
2. cargos continuamente modificados e redefinidos: os cargos são modificados através da interação dos indivíduos que se modificam para se ajustarem aos meio externo;
3. descentralização das decisões: As decisões são tomadas pelas pessoas que têm conhecimentos do assunto, baseada no que está acontecendo no momento e não em regras ou procedimentos estabelecidos, independente de sua posição na empresa;
4. hierarquia flexível: O conhecimento, a competência e a habilidade individual têm mais importância e definem posição hierárquica de cada pessoa;
5. ênfase no relacionamento humano: As relações e o espírito de equipe são intensamente valorizados e preferidos ao trabalho individual e isolado ou às relações hierárquicas;
6. sistemas amplo e genérico de controle: Os controles atuam mais sobre os resultados e menos sobre os comportamentos das pessoas, permitindo mais atuação por parte das mesmas. Cada um possui a sua maneira própria de trabalhar desde que traga os resultados esperados;

7. ênfase nas pessoas: A organização depende das pessoas e de suas habilidade e conhecimentos. A tecnologia somente tem sentido quando as pessoas possuírem capacidades para administrá-la e aplicá-la aos objetivos da empresa;
8. sistema orgânico, aberto e extrovertido: A organização funciona como sistema aberto para o meio externo, que permite as mudanças internas e a adaptação e maior flexibilidade quanto ao meio externo.

Principais características dos dois tipo de organizações:

<b>Características</b>	<b>Sistemas Mecanísticos</b>	<b>Sistemas Orgânicos</b>
Estrutura organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definida.	Flexível, mutável, adaptativa e transitória.
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando.	Baseada no conhecimento e na consulta.
Desenho de cargos e de tarefas	Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes.	Provisório. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes.
Processo decisorial	Decisões centralizadas na cúpula da organização.	Decisões descentralizadas (aqui e agora)
Comunicações	Quase sempre verticais	Quase sempre horizontais
Confiabilidade colocada sobre	Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa.	As pessoas e as comunicações informais entre elas.
Princípios predominantes	Princípios Gerais da Teoria Clássica da Administração	Aspectos democráticos e contingenciais do ambiente.
Ambiente	Estável, rotineiro, permanente e previsível	Instável, mutável, dinâmico, turbulento e imprevisível.

**Tabela 01 – Principais características das organizações orgânicas e macanísticas**

Fonte: Os novos paradigmas, Idalberto Chiavenato.

Esse sistema mecanístico é também chamado de cultura empresarial do tipo “fechada” : numa empresa onde predomina esse tipo de cultura, o que se vê claramente é: um líder que impõe sua autoridade sem dar a abertura às novas idéias que podem ser de grande aproveitamento para a empresa; um individualismo muito grande por parte

de todos porque cada um possui uma função ou rotina. A competição entre os indivíduos é muito intensa, pois muitos lutam por transferência de cargo, confirmando aí também o egocentrismo. Com isso, a liderança manipula os funcionários para que não haja conflitos pessoais que interfiram muitas vezes no andamento da empresa. A centralização do poder cria o autoritarismo que desagrada e desmotiva as pessoas a participarem ativamente, já que devem “obedecer” apenas.

## 2.7. RENOVAÇÃO CULTURAL

A transformação de uma cultura fechada em uma aberta não é uma tarefa nada fácil. Primeiramente, um desenvolvimento na liderança, mudando seus valores e forma de pensar e agir, para depois ela interagir e renovar o grupo através de novos comportamentos inovadores e educadores.

A partir de uma Filosofia de Empresa definida, que nada mais é do que a declaração da cultura, da existência e das crenças da empresa, é que se pode criar um espírito inovador sem atingir a postura ética da organização.

## 2.8. FATORES IMPULSIONANTES DO NOVO SÉCULO

O mundo não só será, como já está sendo definido sobre cinco fatores: tecnologia, informação, globalização, serviço e conhecimento.

“É inquestionável que são os homens que fazem a diferença, pois se torna cada vez mais difícil dissociar sucesso empresarial do gerenciamento adequado de pessoas”. (Fernandes, 1996,p16).

### 2.8.1. Tecnologia

Tecnologia nada mais é que um conjunto ordenado de conhecimentos de todos os níveis, sejam eles técnicos, científicos ou intuitivos, aplicados no desenvolvimento,

produção e conservação de bens e serviços. É por isso que a inovação tecnológica se desenvolve constantemente, já que vivemos no ambiente competitivo e mutável.

Ela também possui vida útil que começa com a invenção, ou seja, o “pontapé” do lançamento ou criação de um produto ou serviço; segue com a inovação, que consiste no aperfeiçoamento e na disponibilidade do produto/serviço, até que seja derrubado por outra tecnologia considerada mais avançada.

Uma organização global exige, a cada dia, a introdução de novos recursos, que estão disponíveis pela globalização pela tecnologia que, além de propiciar surpreendentes avanços às empresas, abre-as aos desafios vindo de todos os lados, tais como competitividade, etc.

A tecnologia está cada vez mais sendo a ferramenta para o homem trabalhar melhor. E o conhecimento da tecnologia será vital para a liberação do homem para atividades mais sofisticadas.

#### 2.8.2. Informação

A tecnologia, sozinha, não torna uma organização eficiente o bastante. A corporação, ou a organização, necessita de profissionais bem informados, capazes de tomar decisões e aceitar as responsabilidades dos resultados. Por isso, além de tudo, a capacitação profissional é essencial.

A velocidade das informações permitirá que muitos dos trabalhos sejam feitos em casa, valorizando assim, ainda mais o profissional que será capaz de produzir resultados através de sua própria atuação sem depender de um escritório ou lugar para funcionar. O administrador deve enfatizar sua capacidade de aprender muito mais do que preservar especializações já conquistadas. O conceito de emprego será substituído por conceito de trabalho através de tarefas, projetos, missões e executar, atividades a desempenhar. A tecnologia da informação fará com que de qualquer lugar possa se acessar qualquer tipo de informação e aplicá-la construtivamente no negócio.

### 2.8.3. Globalização

A globalização não leva, necessariamente, ao desaparecimento do emprego, mas a um reposicionamento frente ao mesmo, diante da grande mudança ocorrida no mercado, em virtude principalmente do aumento visível de competitividade entre as empresas que precisam repensar seus conceitos políticos, sua produção, investir em tecnologia e na agilidade de seus colaboradores que necessitam, além de tudo, adaptar-se a esse novo processo econômico, se quiserem manter-se no mercado que, além de competitivo, está cada dia mais complexo e exigente. O fator-chave, pois nada impedirá a internacionalização dos negócios, uma vez que o executivo do futuro será um cidadão do mundo a serviço de sua empresa.

### 2.8.4. Serviços

Está havendo uma grande migração da oferta de empregos da área industrial para a área de serviços, o que significa que os empregados estão diminuindo nas empresas industriais e enchendo as empresas de serviços. Isto devido à forte racionalização e automação dos processos industriais e uma conceituada expansão dos mercados de serviços.

### 2.8.5. Conhecimento

É o principal recurso econômico. O trabalhador do conhecimento será aquele que transforma qualquer tipo de dado processado em benefício para a sociedade ou para os clientes, sobretudo sabendo administrar a tecnologia. Sem o aprendizado, o ser humano não conseguirá evoluir. A valorização da sabedoria é um dos pontos primordiais.

### 2.8.6. Administrando a Crescente Mutabilidade

Nas empresas, as mudanças ocorrem a cada instante.

Verificamos que os clientes ficaram mais exigentes, mudando seus hábitos e preferências, fornecedores impõem seus preços, os concorrentes mudam sua estratégias, o governo impõem novas leis, etc. Por isso, os processos de trabalho, máquinas e equipamentos, precisam ser mudados ou substituídos. Matérias-primas são trocadas por outras melhores (da mesma maneira que o ferro foi substituído pelo aço em épocas antigas), os padrões de qualidade melhoram e, por isso também, as pessoas precisam aprender a adquirir novos conhecimentos e habilidade, e estratégias precisam ser aperfeiçoadas.

Como dito, toda essa descrição é o conceito de mudança.

Sendo assim, as organizações e todos estão sujeitos às mudanças.

Assim também, a cada dia, os métodos de trabalho também devem ser modificados, os equipamentos modernizados, o modo de trabalho reformulado e reorganizado, etc.

Esse acelerado ritmo das mudanças resulta na maior necessidade de reorganizar as empresas.

A competição entre as empresa trona-se a cada dia, sempre voltada para o bom atendimento ao cliente. As mudanças tornam-se para as empresas, hoje, oportunidades de crescimento, e não ameaças, como muitos pensam.

Contudo, como cada empresa possui uma maneira de ser, pensar e agir, a maioria delas não aceita de imediato as mudanças que ocorrem ao seu redor. Como visto, muitas possuem uma certa burocracia e são como que “conservadoras” no modo de pensar. É difícil de incorporarem as mudanças pois, assim, também como qualquer pessoa, possui uma certa cultura e individualidade pertencentes a sua tradição.

É quando não conseguem mais evitar o seu redor de “novos paradigmas” é que resolvem incorporar as mudanças, mesmo que seja uma incorporação um tanto quanto “retardada” ou atrasada em relação ao ritmo acelerado, ou seja, quando a necessidade de mudança e a inovação passam a ser uma questão de sobrevivência.

É aí que as organizações, se não quiserem caminhar para o fracasso, precisam de pessoas que se adaptem ao mesmo tempo as mudanças organizacionais, sem afetar os requisitos próprios da empresa.

“Neste momento , quando se procura repensar os postulados básicos da administração, torna-se necessário analisar, com profundidade e sem preconceitos, o papel do afeto e das emoções nos modelos organizacionais”. (Oliveira, 1997,p.5).

Com essa crescente mutabilidade no mercado devido à globalização, para se tentar obter sucesso, as empresas de hoje estão notando que precisam encontrar, treinar, e desenvolver da melhor forma possível seus profissionais.

O profissional deverá ter uma mentalidade global, aberta e apta a tomar decisões rápidas e de grande importância para a empresa.

Os profissionais devem trabalhar em equipes, compartilhar informações, e, em conjunto, identificar seus problemas e suas soluções com maior rapidez.

Cada empresa cria sua forma de desenvolver a confiança em cada profissional ou na sua equipe, muitas vezes “ testando” seus profissionais com questões de rápida resolução entre equipes. Essa confiança desenvolvida ou adquirida pelo profissional dá a ele a ampliação de seus conhecimentos e maior liberdade dentro do ambiente de trabalho, já que, com um cliente a cada dia mais exigente e conhecedor do mercado competitivo, são necessárias decisões de rápido raciocínio, pois é a imagem da própria empresa que está em jogo no mercado competitivo.

Todas as empresas enfrentam essa questão de confiança; reconhecem que as aptidões humanas com base no bom treinamento e desenvolvimento do rápido raciocínio, conseqüentemente na rapidez das decisões, significam as chaves de uma empresa globalizada com sucesso.

É por isso que profissionais do Recursos Humanos hoje devem possuir grande capacidade de administrar mudanças, e principalmente pessoas, pois devem encarar a nova realidade, da empresa globalizada que apresenta a cada dia novas necessidades e dificuldades de realizações e devem adquirir habilidade e atitudes novas em busca de alternativas para poderem arriscar, pois a empresa depende do profissional formado dentro dela própria. A visão de todos deve estar voltada para o dinamismo e a aprendizagem.



## 2.9. ALGUNS PROBLEMAS QUE INTERFEREM NAS MUDANÇAS

### 2.9.1. A Burocracia nas Empresas

Nas décadas de 30 e 40, o mundo era ainda estável e previsível, as mudanças nas organizações ocorriam só para se trabalhar num ambiente de relativa estabilidade e previsibilidade. Assim, surgem alguns paradigmas – um conjunto de regras que estabelece uma faixa entre o que é certo e errado ou estabelece um limite permitido das coisas -, que impedem as empresas de acompanharem certas mudanças necessárias à sobrevivência de acordo com as exigências do mercado. Os principais paradigmas organizacionais são: o seu caráter burocrático, a sua estrutura organizacional do tipo funcional e a forte divisão e fragmentação do trabalho organizacional com caráter permanente das tarefas.

As empresas que adotaram o sistema de Fayol e Ford transformaram-se nessa burocracia que é característica do modelo organizacional do séc. XX.;

Para Weber<sup>2</sup>, as principais características do modelo burocrático são as seguintes:

- divisão do trabalho: a tarefa organizacional é dividida e fragmentada em cargos especializados;
- hierarquia: as relações de autoridade e responsabilidade são claramente definidas prevalecendo o princípio do comando;
- regras e regulamentos: organização define critérios e regras para o comportamento das pessoas em suas tarefas diárias;
- procedimentos técnicos: a organização baseia-se em cargos e não em pessoas. Os cargos são desempenhados através de rotinas e procedimentos previamente estabelecidos;
- competência técnica: as pessoas são selecionadas e promovidas de acordo com seu mérito profissional, na avaliação do seu desempenho, onde todas as comunicações devem ser devidamente documentada e padronizadas.

<sup>2</sup> WEBER, Max. Theory of social and economic organization. New York: Oxford University, 1947.

Esse modelo burocrático procura impor ordem, disciplina e padronização para lidar com seus membros individuais, e conseguir assim, o comportamento da organização.

À medida que as empresas crescem, fatalmente elas adotam o modelo burocrático, na falta de outra alternativa para melhor integrar seus recursos e ordenar seu funcionamento.

É daí que surgem certas regras e um objetivo de organização imposto.

Hoje, com essa espécie de aldeia global, devido à intensidade das comunicações, transportes, informações, à sofisticação da tecnologia, à globalização da economia, as mudanças se aceleraram com notável rapidez e descontinuidade, a ponto de se tornarem muito rápidas e imprevisíveis. O ambiente empresarial tornou-se mutável, dinâmico, imprevisível e turbulento, sendo que a burocracia apresenta fortes características de rigidez e inflexibilidade, impondo-se profundamente à natureza dos dias atuais onde a organização deve operar e funcionar. A essa organização emprega-se o nome da arcaica, ultrapassada e obsoleta em um ambiente que exige adaptação, criatividade e inovação.

Por isso, os novos desafios para a organização passam a ser respondido por novas formas de administração, e, para acompanhar o ambiente dinâmico, as empresas precisarão ser ágeis, inovadoras, temporárias, orgânicas, isto é, precisarão mudar suas feições internas com grande frequência.

Essa organização que se agrupa e se dissolve, que se modifica e se altera a cada momento, faz com que as pessoas, em lugar de preencherem posições fixas no quadro organizacional, passem por todos os níveis, de um lugar para outro, em alta velocidade.

## 2.9.2. Estrutura Funcional e Divisionalizada

Esta é a organização feita com base nas funções identificadas de acordo com alguma identificação funcional, como: finanças, vendas, produção, recursos humanos,

etc. O agrupamento por função reflete uma ênfase nas habilidade das pessoas pela própria função, ou seja, há a especialização, estabelecendo carreiras para especialistas.

Esta estrutura apresenta características que a fizeram ser a preferida de muitas organizações. São algumas delas:

- máximo aproveitamento e eficiência de cada função, já que existem grupos especialistas e prontos a encarar cada uma delas;
- permite distinguir e manter o poder prestígio das funções principais, onde as áreas procuram manter o maior poder no processo decisório;
- diferenciação das funções, desdobrando-as especificamente facilitando até o treinamento do pessoal já que especializa as pessoas nas suas funções;

Em compensação, esta organização também apresenta alguns problemas:

- cada área concentra-se no seu trabalho e aos seus próprios objetivos, não conduzindo aos objetivos da empresa que é um todo. A empresa age assim, divisionalizada;
- a especialização limita os conhecimentos já que o especialista se limita à sua função omitindo possibilidades amplas de desenvolvimento;
- reduz a coordenação e a integração, pois as pessoas só focalizam seus departamentos;
- reduzindo essa integração, a coordenação passa a ser o único elo de ligação entre os departamentos que, muitas vezes, não têm tempo suficiente para lidar com todos os problemas que surgem dos diversos departamentos que, divisionalizados impedem sua visualização por completo por parte dos seus integrantes;
- a responsabilidade pelo lucros tende a ser deslocada, pois cada departamento está voltado para seus próprios interesses e assuntos;
- essa estrutura divisionalizada demonstra uma forte preocupação com a situação interna da empresa e seus recursos, o que tende a impedir a visão externa: ambiente, mercado, cliente.

Quando a tecnologia e as condições ambientais externas são mutáveis ou imprevisíveis, ou seja, quando há a necessidade de rápida adaptação e flexibilidade às mudanças externas, a abordagem introvertida da estrutura funcional é totalmente inadequada e limitada por não visualizar o meio externo.

### 2.9.3. Divisão e Fragmentação do Trabalho

Elaborado segundo os princípios da Administração Científica de Taylor e Ford, no início do séc. XX, proporciona algumas idéias, tais como:

- o trabalho é feito entre a liderança da empresa, que deve preocupar-se com o planejamento, ou seja, com o pensar e planejar, e os trabalhadores que devem preocupar-se com a execução;
- inevitável margem de defeitos, pois cada processo exige uma quantidade de variações, assim há a extrema necessidade de um órgão que seja responsável pelo controle de qualidade;
- a produção e o trabalhador devem ser organizados de forma sistemática, numa seqüência e sob rígida supervisão. Os métodos, sendo sempre os mesmos, devem ser perfeitos sem necessidade de ajustamentos e melhorias;
- as descrições dos cargos e processos de trabalho devem estar bem definidos pois são as ferramentas essenciais da administração. São atividades que obedecem ao sistema produtivo da empresa.
- o sistema está em primeiro lugar, onde a racionalidade é a base de toda a lógica empresarial.

Essas práticas alienaram as pessoas e criaram uma relação difícil entre gerente e as pessoas, das quais ele depende para alcançar os objetivos. A organização, em vez de obter cooperação, passou a limitar e a restringir os esforços das pessoas.

Na época em que foram utilizados, esses princípios funcionaram muito bem e proporcionaram forte alavancagem rumo à eficiência e produtividade, porém,

alienando as pessoas quanto ao seu trabalho. Esse modelo foi construído para uma época de estabilidade e previsibilidade que já se foi há muito tempo.

#### 2.9.4. Paradigma Cultural

A cultura organizacional consiste em padrões de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo, os quais consistem nas características próprias de cada empresa. Através de sua cultura, a empresa impõe suas expectativas e normas de conduta sobre seus membros, e, até certo ponto, condicionando-os a aceitar esse padrões.

Algumas culturas corporativas são boas e adaptativas à mudança e preservam o bom desempenho da empresa, enquanto outros não. Apesar de todos os avanços culturais, sociais e tecnológicos, as empresas ainda adotam certos paradigmas culturais que a distanciam da realidade que envolve a sociedade atual.

A departamentalização e a divisão do trabalho fragmentam a empresa e impõem uma certa ordem e disciplina para lidar com as pessoas que se tornam previsíveis em seu comportamento, adaptando-se às regras e às condições da empresa. Essa atitude passiva ou “conformismo” impede a mudança e a inovação nas empresas. Essa barreira à mudança constitui também um “continuísmo”, ou conforme Chiavenato ( os novos paradigmas), numa “tendência em manter as coisas sempre do mesmo jeito e rejeitar qualquer mudança, continuando da mesma forma e sempre”. Não procuramos mudar já que: “assim é a melhor forma de fazer e sempre foi feito assim” . Isso é o que muitas empresas passam aos seus funcionários, que também “devem” fazer o seu trabalho sem interferir no trabalho alheio, levando também à fragmentação das tarefas e a um individualismo deixando cada um que decidisse por sua própria conta, desprezando o grupo e os interesses próprios da organização. Esses três – individualismo, continuísmo e conformismo – são considerados os principais paradigmas culturais que impedem as mudanças.

Entre outras que impedem a inovação, podemos citar também: apego a regulamentos e à conformidade de seus procedimentos; autoritarismo por parte dos

líderes que impedem que algo seja feito diferente do que está escrito ou implantado; despersonalização do funcionário que se torna um mero subordinado desempenhador de suas “determinadas” tarefas, sempre supervisionadas e avaliadas no seu desempenho; dificuldades de relacionamentos, já que as pessoas ficam impedidas de expor suas idéias.

Com isso, a organização fica rotineira e lenta.

Quando ela, a organização, não estimula a criatividade entre seus funcionários, os líderes têm medo de inovar. A inovação é considerada um risco que pode fazê-los perder sua autoridade e confiança mostrada através de sua responsabilidade sempre respeitada pelos seus subordinados.

E nunca como hoje, as organizações precisam tanto de pessoas com capacidades inovadoras e criativas no mercado a cada dia mais competitivo.

#### 2.9.5. O Burocrata

Para Weber, novamente, os burocratas são pessoas que formam o corpo administrativos da hierarquia e estrutura da organização. O burocrata e a sua burocracia não levam em conta os comportamentos individuais e psicológico, pois a burocracia tenta transformar a organização num meio o mais racional possível, adequando seus meios aos fins, ignorando o significado de comportamento.

Um dos problemas da burocracia é que ela pode levar as disfunções ou anomalias não programadas que conduzem à ineficiência. Algumas dessas anomalias são:

1. imposição de regras e regulamentos pelos burocratas, exagerando muitas vezes nos regulamentos e possibilitando ao funcionário uma certa ‘viseira’ adquirida, fazendo-o viver em função delas;
2. excesso de formalismo, onde todo e qualquer tipo de decisão deve ser documentado, sendo que esse documentos deve ser, muitas vezes, padronizados e rotinizados, ocasionando aí aumentos de custos e tempo, e proporcionando o excesso de papéis, característica marcante da burocracia;

3. resistência à mudança: Como tudo é padronizado e rotinizado, o funcionário se acostuma com a repetição e adquire certa segurança com o que faz, tornando-se um simples executor de rotinas. Assim, quando surge alguma mudança, passa a ser interpretada como algo desconhecido e algo que pode trazer perigo à sua estabilidade e segurança, passando, assim a ser rejeitada.
4. despersonalização do ser humano: A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam. As relações entre as pessoas são pelo cargo em que elas ocupam e não por seus nomes, despersonalizando, assim, o ser humano;
5. categorização do relacionamento: Quem toma as decisões é sempre aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independente de seus conhecimentos sobre determinado assunto;
6. superconformidade a rotinas e procedimentos: As pessoas fazem sempre aquilo que a burocracia impôs: os mesmo processos e rotinas, consideradas sagradas, tanto para a organização quanto para o funcionário, perdendo, assim, o poder de iniciativa, criatividade e inovação, restringindo-se a um desempenho mínimo;
7. exibição de sinais de autoridade: Os benefícios daqueles com categoria de autoridade mais elevada são sempre enfatizados no sentido de mostrar “quem é que realmente manda” , ou seja, que são os chefes e quem são os subordinados à suas ordens;
8. dificuldades com clientes: O burocrata interioriza as normas e procedimentos da organização levando-os a conflitos com os clientes que são sempre tratados de forma padronizada sempre de acordo com o regulamentos a seguir, muitas vezes fazendo o cliente ver o grande descaso e pouca atenção às suas necessidades.

Com tudo isso, não se tem eficiência. A organização se torna lenta e rotineira deixando uma imagem aterradora ao cliente.

## 2.10. MUDANÇA PLANEJADA

### 2.10.1. Cultura e Mudança Organizacional

A única maneira de mudar as organizações é mudar sua cultura, isto é, mudar os sistemas de dentro dos quais os homens trabalham e vivem. Cultura organizacional, segundo Chiavenato, significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos da determinada organização. Cada organização é um sistema complexo, com suas características e valores próprios. Tudo deve ser analisado e interpretado continuamente.

O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição de sobrevivência. As mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, políticas, etc., atingem e influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações em geral, seja, elas empresas industriais, empresas de serviços, organizações públicas, hospitais, bancos, etc.

O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam necessidade de mudança em alguma parte ou algumas partes da organização.

Os dirigentes estão, certamente, preocupados em melhorar o desempenho da organização, tornando-a mais competitiva, porém, sabem que a introdução de mudanças no ambiente interno trazem enormes problemas administrativos e humanos. Para isso, existem alguns princípios testados que não eliminam totalmente os problemas, mas os amenizam. São os conceitos de DO ( Desenvolvimento Organizacional ), que procuram salientar o caráter eminentemente democrático e participativo na administração das empresas. O DO será tratado melhor posteriormente.

### 2.10.2. Necessidade de Contínua Adaptação e Mudança

As pessoas, os grupos, as organizações, as comunidades, vivem em adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sobrevivência num ambiente de constante mudança. A mudança não deve ser deixada ao acaso; ela deve ser planejada.



A mudança planejada é um processo contínuo, que leva anos e não pode ser resolvida em alguns momentos.

#### 2.10.3. A Interação Organização – Ambiente

Uma das qualidades mais importantes de uma organização é a sua sensibilidade e adaptabilidade à mudança. Uma organização flexível e sensível tem capacidade e versatilidade de rapidamente adaptar-se aos seus recursos e ao ambiente. As organizações devem constantemente adaptar-se às condições modificadas pela inovação num prazo mínimo possível.

#### 2.10.4. A Interação Indivíduo – Organização

O ser humano tem aptidões para a produtividade, as quais, podem, muitas vezes estar inativas, impedindo seu crescimento. Se os indivíduos puderem ser satisfeitos dentro das organizações, estes poderão crescer, aprender, expandir-se e promover com auto-estima os objetivos da empresa.

Mediante mudanças de normas, os valores organizacionais e os valores dos indivíduos podem ser mudados. Em vista disso, o trabalho também deve melhorar, já que as mudanças surgem em busca de motivação humana e excelência organizacional.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

“ É por meio da pesquisa que se pode alcançar e dominar novos conhecimentos de forma metódica. Com esse procedimento técnico o homem redescobre verdades que antes permaneciam obscuras”. ( Santos,2000,p.4).

A pesquisa será realizada de forma qualitativa, uma vez que busca reconhecer subjetividade e conceitos sobre o tema. MOREIRA (2002) esclarece ser esta a modalidade de pesquisa indicada quando se pretende estudar processos, concepções, fenômenos sociais.

A pesquisa será bibliográfica, desenvolvida através de materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos.

Com relação aos objetivos, classifica-se como descritiva e explicativa, por ser este o tipo de pesquisa apropriada para descrever o tema, proporcionando maior familiaridade com o problema, aprimorando idéias e descobertas.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PREPARAÇÃO DAS PESSOAS PARA AS MUDANÇAS**

#### **4.1. MODIFICAÇÃO NAS ATIVIDADES DIÁRIAS**

Como visto, nas empresas, as mudanças são inevitáveis. Podem, muitas vezes ser até superficiais, mas elas acontecem. Um organograma novo, um produto ou serviço novo, novos processos, etc., sempre surgem, embora, muitas vezes, as pessoas continuem as coisas da mesma maneira que faziam, sendo que as verdadeiras e maiores mudanças devem acontecer em função das pessoas. De nada adianta elaborar-se um novo produto ou serviço se os procedimentos para sua elaboração continuam os mesmos que caracterizavam o outro. É por isso que as pessoas devem estar preparadas para mudar, ou seja, preparando-as para que saibam inovar também.

As diretrizes tomadas pela alta administração no sentido de mudar e inovar dentro das empresas esbarram quase sempre com uma inabilidade do meio do campo de fazer a mudança e a inovação acontecerem através das pessoas.

“Como nem todos os trabalhadores possuem a mesma estrutura motivacional, o processo de mobilização implica em ampla relação de fatores que afetam sua qualidade de vida no trabalho”. (Fernandes, 1996,p.28).

Toda mudança, como visto, representa numa modificação nas atividades diárias, nas responsabilidades, nos hábitos, enfim, nas pessoas. Essas mudanças podem ocorrer tanto no ambiente organizacional, quanto nas relações interpessoais. Quando a mudança é tênue, tende a ser despercebida, mas quando é grande e forte, apresenta certo impacto às pessoas, causando-lhes preocupação, conflito, ansiedade, principalmente quando apresenta consequências desconhecidas, provocando pavor e ocasionando a resistência.

## 4.2. RESISTÊNCIA À MUDANÇA

É difícil àqueles que se acostumaram a um ambiente imutável e estático, a aprender a inovar e a encarar facilmente as mudanças. Estão bitolados a uma tradição e quando essa tradição está sendo posta em risco (é assim que as mudanças são vistas por aqueles que não estão acostumados com ela), não a aceitam. É por isso que é necessário o estímulo individual, uma cultura organizacional adequada.

As pessoas podem aceitar as mudanças de formas diferentes. Podem aceitá-las pacificamente apenas ou podem também adquirir uma postura negativa com relação a elas, através de sua autodefesa.

O caso é que o impacto da mudança sempre causa uma confusão mental, pois a maioria das pessoas está moldada para um determinado comportamento.

A resistência às mudanças pode ser consequência de três aspectos:

1. aspectos lógicos: Decorre do tempo e esforço requeridos para se ajustar às mudanças incluindo os novos deveres a serem aprendidos;
2. aspectos psicológicos: As pessoas podem sentir um medo “lógico” do desconhecido e sentir que sua segurança no emprego está ameaçada;
3. aspectos sociológicos: Os valores sociais devem ser levados muito em conta, pois certas colisões, como por exemplo, demissões de amigos de grupo, podem afetar o comportamento dos restantes indagando-se se as mudanças serão apropriados mesmos e trarão algum benefício.

É preciso evitar que estes três tipo de aspectos cresçam juntos.

## 4.3. CONTORNANDO A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

As pessoas podem influenciar tanto positiva quanto negativamente os outros indivíduos na implantação das mudanças. Por isso, Kotler, aconselha algumas estratégias que podem contornar a resistência:

- educação e comunicação: A resistência pode ser contornada quando as pessoas são preparadas, ou seja, educadas para o acontecimento das mesmas antecipadamente. As comunicações, sejam elas de variadas formas (

palestras, reuniões, etc.), devem explicar as necessidades de mudanças e as razões para elas ocorrerem, e os objetivos que se pretendem alcançar com a aplicação das mesmas. Com a educação, o primordial é mostrar que a organização deve estar perfeitamente sintonizada com as mudanças e a inovação;

- **participação e envolvimento:** Ocorre quando as iniciadores envolvem os resistentes num projetos de implementação ouvindo suas sugestões; sendo assim, a resistência é abafada com a participação, envolvendo emocionalmente as pessoas no processo organizacional. Essa participação visa conduzir ao comprometimento e ao envolvimento total do indivíduo para o êxito da mudança;
- **facilitação e apoio:** A resistência também pode ser contornada, concedendo um apoio às pessoas a se ajustarem às mudanças. Esse programa pode ser elaborado de diversas maneiras: treinamento interno, planos de desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos, preparando-se para a inovação. O gerente é o primeiro instruído e educado sobre o comportamento nas mudanças e, por isso, é responsável pela educação, orientando, liderança, motivação e comunicação, multiplicando os esforços e desempenhos dos subordinados;
- **negociação e acordo:** Embora envolvam alguns custos, o gerente pode oferecer incentivos aos resistentes, proporcionando-lhes um tipo de negócio que compense as mudanças, evitando, assim certas resistências;
- **manipulação e cooptação:** Quando não há outras alternativas, a cooptação ou manipulação podem ser incrementadas, ou seja, cooptar uma pessoa que tenha respeito de todos e dar-lhe um papel desejável na implementação das mudanças pode significar uma cooperação maior tanto dele quanto dos que o respeitam, não significando que ele terá um cargo mais elevado, apenas ajudará com sugestões;
- **coerção explícita e implícita:** A coerção é a última tentativa quando não há mais oportunidades e a mudança é inevitável. A resistência pode ser tratada

de uma maneira coercitiva através de ameaças (sejam elas implícitas ou explícitas como perda de cargo, de promoções, etc.), visando assim a forçar as pessoas a mudar, o que pode significar um risco por mexer muito com o estado emocional das pessoas que ficam extremamente magoadas;

A resistência não é de todos ruim. Ela pode tornar-se elemento crítico para levar a administração e reexaminar as propostas de mudanças adequando-as às expectativas das pessoas, ajustando-a para que ela seja bem sucedida. Sobretudo, encoraja as pessoas a pensar e a falar mais a respeito proporcionando-lhes um maior entendimento das suas necessidades.

#### 4.4. O MORAL DAS PESSOAS

Um aspecto importante no clima organizacional, está no bem estar que deve ser proporcionado às pessoas, ou seja, quando a percepção das pessoas forem satisfeitas, o moral delas tende a se elevar, com isso as pessoas tendem a apresentar aspectos positivos diante da situação organizacional.

Alguns fatores que influenciam no nível moral podem ser identificados:

- atitudes gerais dos trabalhadores quando à empresa e supervisores;
- o nível de pressão e tratamento pelos gerentes aos trabalhadores;
- a satisfação e orgulho do trabalhador quanto a salário e à empresa em que trabalha;
- as reações dos trabalhadores quando às comunicações feitas dentro das empresas;
- a satisfação quanto às oportunidades de progresso;
- as atitudes quanto aos colegas de trabalho;
- dentre os aspectos positivos devido a estes fatores estão:
- vontade de cooperar;
- maior satisfação quanto à condição e normas a serem seguidas;
- maior lealdade respeito tanto à empresa quanto aos colegas de trabalho;

- redução de atrasos e melhor aproveitamento do tempo;
- se as mudanças são percebidas pelas pessoas envolvidas como favoráveis, agradáveis e capazes de trazer conseqüências positivas, elas trazem efeitos estimulador para a elevação do moral. Assim, tudo poder considerado como oportunidade incrementando o moral e aumentando a satisfação das pessoas.

#### 4.5. AS PESSOAS E O TRABALHO EM EQUIPE

As pessoas somente mudam porque as empresas mudam. As pessoas muitas vezes representam o grande obstáculo, ou a dificuldade na incorporação da mudança. É por isso que elas devem ser componentes ativos, podendo encontrar soluções de diversos problemas, alcançando oportunidades e vantagens competitivas.

Portanto, é muito importante saber trabalhar sobre as pessoas, que quando estão em equipes, trazem enormes vantagens.

As equipes tiram de uma só pessoa toda a responsabilidade de decisões, comprometendo a todos os envolvidos no processo organizacional a tomar decisões, o que a organização mais ágil e flexível para funcionar em um ambiente globalizado e competitivo.

Em contrapartida devem ser orientados através de uma liderança firme e objetiva, evitando conflitos com objetivos que não estão claramente definidos.

#### 4.6. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO EMPRESARIAL

Segundo Chiavenato, a criatividade representa a geração de idéias novas. A inovação representa a aplicação prática dessas idéias, no sentido de criar alguma coisa nova. A criatividade desenvolve novas soluções para os problemas percebidos e fornece matéria-prima para a invasão, onde a inovação nada mais é do que o resultado prático da criatividade. Mas muitas empresas ainda não aprenderam a introduzir criatividade e inovação em seus quadros. A criatividade e inovação precisam estar presentes em todas as pessoas da organização e não somente em algumas. Porém,

embora queiram a inovação, as empresas criam certos mecanismos que bloqueiam a criatividade das pessoas impedindo assim a inovação. Alguns fatores são:

- insegurança pessoal: O medo de assumir riscos que podem levá-los a erros, faz com elas se limitem à criatividade, não se expondo a fracassos caso falhem;
- inibição: Esse medo de errar inibe e impede-as de assumir riscos. Há uma crença de que a superação das inibições é suficiente para tornar um a pessoa criativa;
- organização: O medo de que as organizações têm de perder o pouco que conseguem, arriscando ou investindo em coisas novas, impede-a e a torna conservadora temendo investimento que podem levá-la tanto ao fracasso quanto ao sucesso.

#### 4.7. A IMPORTÂNCIA DO RH

“A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável”. (Chiavenato,1992,p.133)

À medida que as organizações compreenderam que as pessoas constituem o seu recurso mais importante, tem crescido a importância da área de RH em uma variedade de assuntos, principalmente nos relacionados à criatividade e treinamento. Todavia, a criatividade poderia somente ser atribuída ao órgão de RH se nele houvesse alguém com alto nível de motivação, tempo e energia disponível para se tornar o defensor do processo.

Muitos programas de criatividade são introduzidos através do RH com o intuito de tornar as pessoas mais criativas e proporcionar o desenvolvimento de uma organização criativa, fazendo com que as pessoas tenham mente aberta para novos conceitos e idéias, proporcionando renovação constante capaz de transformar e dotar a empresa de um espírito inovador e criativo. Indivíduos criativos fazem as organizações



criativas. Se as condições criativas são motivadas, as novas idéias podem ser geradas e endereçadas para sua aceitação e implementação. Daí a necessidade de uma pessoa que perceba a necessidade da mudança criativa na organização, onde energia e esforço pessoal são indispensáveis para que se promova com sucesso uma nova idéia.

Entretanto, as empresas não precisam somente de criadores de idéias, mas principalmente daqueles que as adotem e as levem adiante, pois muitas vezes o criador não sabe implementá-las na prática.

#### 4.8. O PERFIL DO PROFISSIONAL DE RH DA ÚLTIMA DÉCADA

Em virtude da busca pela qualidade e competitividade, os profissionais de RH se viram obrigados a assumir um perfil diferente, passando a enxergar a empresa como um todo e não apenas na sua área de atuação. A visão global, é uma característica das mais importantes desejadas no profissional, e o desafio para a maioria das organizações é transformar os membros do alto escalão em pessoas capazes de levar as empresas a um bom desempenho.

Com as rápidas mudanças organizacionais esses profissionais precisam reciclar-se constantemente, buscando novas informações e troca de experiências.

A seguir, uma lista de algumas experiências realizadas em empresas brasileiras que refletem o rompimento com alguns dos tradicionais cânones da Administração:

- administração de Recursos Humanos entregue a funcionários: as decisões mais importantes são tomadas por um colegiado, ou alguém entendido no assunto;
- presidente da empresa sem secretária própria e escritório sem porta;
- operadores que escolhem seus colegas e são estimulados a tomar decisões sem recorrer aos supervisores;
- grupo autônomos que trabalham sem chefes e respondem pela qualidade e quantidade dos produtos;
- avaliação do desempenho invertida, na qual os empregados apontam os desempenhos de seus supervisores;

- criação do fundo de excelência de serviços, constituído por percentagem retirada de cada novo negócio e distribuído aos empregados das áreas de apoio;
- candidatos a emprego em todos os níveis submetidos à avaliação total. Todos devem ser entrevistados por seu futuro chefe ou por seus colegas de mesmo nível;
- Planos e metas traçados pela direção da empresa, ficando os subordinados a prestar contas apenas dos resultados.

Não se pode negar que as inovações vêm se tornando um imperativo para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas. Torna-se cada vez mais evidente o quanto a forma de relacionamento com os trabalhadores tem a ver com os resultados obtidos pela empresa.

As empresas vêm sentindo não apenas a necessidade de ajustes ao novo contexto das relações de trabalho, mas também às mudanças observadas. Com uma economia mais aberta à competitividade, passa-se a exigir mais das empresas no que diz respeito à qualidade dos seus produtos e às formas de sua comercialização.

A moderna Administração valoriza as atividades de recursos humanos. Todos os profissionais que ocupam posições de liderança e têm encargos de pessoal, são vistos como gerentes de recursos humanos, não importando a área em que atuam.

Devido às alterações organizacionais, o perfil do profissional especialista em RH também se altera. Ele passa a ser um consultor especializado dentro da empresa cabendo esclarecer certos critérios.

Para atender às novas necessidades, o profissional de recursos humanos, conforme Antônio Carlos Gil, deve atender aos requisitos:

- visão generalista: além dos conhecimentos de Recursos Humanos, dominar também outros campos, ou seja, ser global (áreas como finanças, vendas, etc.);
- preocupação com os resultados finais da empresa: saber projetar o estado da empresa e os resultados pretendidos e alcançados com a aquisição de pessoas, projetos de treinamentos, etc.;

- disposição para atuar em parceria: deve procurar juntar esforços das diversas áreas da empresa para alcançar seus objetivos com maior eficácia;
- ação estratégica: estar envolvido com toda a empresa e principalmente com os meios de satisfação do cliente com seus produtos e serviços;
- atualização: é extremamente necessária a auto-qualificação do profissional que deve manter-se atualizado para poder entender e lidar com o ambiente em que está;
- atenção preferencial para a qualificação e motivação do pessoal: deve esforçar-se para manter um ambiente de trabalho motivacional promovendo ações voltadas para a capacitação de pessoal;
- capacidade integradora: sua atuação deve ser grupal, harmônica, de maneira a adotar capacidade integradora a fim de atingir as metas e riscos, atuando sempre sobre o relacionamento humano;
- habilidade para negociar: precisa desenvolver a capacidade de negociar, pois as negociações já se tornaram atividades constantes no relacionamento humano nas mais diversas situações.

#### 4.9. IMPLEMENTANDO AS MUDANÇAS

Para mudar, a empresa precisa transforma-se em um verdadeiro ambiente de mudança, onde as pessoas se sintam encorajadas para a criatividade. Esse ambiente deve ser planejado minuciosamente por toda equipe, e, para isso, todos devem ter uma visão ampla dos objetivos da empresa, voltados para uma visão do futuro, motivando as pessoas a funcionarem como agentes ativos. Ou seja, a mudança organizacional deve ser planejada, organizada, dirigida e controlada, ou seja, administrada com consciência dentro de um contexto que abrange o negócio da organização no futuro.

Idalberto Chiavenato salienta algumas condições para o sucesso empresarial:

1. compromisso: A alta administração deve ter o compromisso em inovação e melhoria contínua da qualidade e produtividade, considerando sempre que a organização pode ser sempre mais competitiva;

2. aproximação: A empresa deve proporcionar uma estrutura organizacional mais enxuta e flexível capaz de aproximar as pessoas da alta direção para que o compromisso com a inovação, qualidade e a produtividade sejam implementados na prática;
3. habilidades: A empresa deve proporcionar novas habilidades para inovar e resolver problemas, pois a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade requerem ação, conhecimentos, habilidades transformadas em atitudes por parte das pessoas. Uma dessas técnicas de adquirir habilidades pode ser através de programas de treinamento;
4. oportunidades: A empresa deve proporcionar continuamente oportunidades para as pessoas inovarem e resolverem problemas, sem limitações. A abertura à iniciativa pessoal estabelece o espírito empreendedor. À medida que as novas atitudes e habilidades vão sendo usadas, elas vão ficando mais claras e melhores para as pessoas através da aprendizagem e do trabalho em grupo;
5. participação: A empresa deve proporcionar uma cultura organizacional aberta à participação e ao desenvolvimento das pessoas proporcionando maior envolvimento da equipe na execução e andamento do negócio;
6. liderança: O gerente deve ser um líder que proporcione orientação de ação visando o futuro para todas as pessoas, pois elas precisam saber em que direção irão trabalhar e apontar seus esforços e habilidades;
7. recompensas: A empresa deve proporcionar recompensas por inovações bem sucedidas. A mais importante recompensa que uma pessoa recebe é o respeito na solução sugerida, o que proporciona importante reconhecimento, motivando as pessoas a procurarem sempre buscar o melhor podendo reconhecer o valor de suas contribuições;
8. focalização no cliente: A empresa deve focalizar o cliente de maneira total, de modo a atender todas as suas expectativas já que é ele a razão de existir da empresa, visto que a empresa somente será bem sucedida se o cliente estiver satisfeito completamente;

9. continuidade: A empresa deve assegurar a continuação do seu programa de inovação e de melhoria da qualidade e produtividade, sempre orientando para o futuro, proporcionando novas conquistas, novos desafios, abrindo espaço para maiores estímulos, maior qualidade, e maior produtividade. Abrindo espaço para o desafio do: **novo profissional.**

No momento atual o setor de RH discute mais do que nunca, os efeitos da globalização da economia sobre as organizações, colocando um emaranhado de questões para os profissionais que, muitas vezes, sentem-se perdidos. Apenas a combinação do humanismo com a competência é capaz de fazer frente aos desafios propostos pela globalização possibilitando às empresas alcançar a desejada competitividade. Garantidas essas condições, a produtividade e a qualidade serão conseqüências.

## CAPÍTULO V

### 5. NO ATUAL MOMENTO

#### 5.1. EMPREGABILIDADE

“ Os donos do futuro evoluem. Entendem que seu maior desafio não é mostrar que sabem, e sim fazer as coisas acontecer”.(Shianyashiki,2000,p.139).

Como visto, o mundo mudou bastante. Se quisermos garantir uma boa posição profissional em condições competitivas que é a em que nos encontramos hoje, é necessário que nos preparemos adequadamente.

Termo muito usado, a empregabilidade, nada mais é que a contínua aprendizagem e capacitação profissional para que as pessoas se tornem mais aptas a progredir no trabalho, tornando-se mais participativas dispostas e encorajadas a enfrentar os novos tempos do emprego em meio a grande desafios.

Como a oferta de empresa já não é mais intensa como ocorria antigamente, temos que ter a consciência que para sermos bem sucedidos precisamos ter às mãos armas poderosas e modernas.

Segundo Chiavenato, a profunda mudança no perfil do emprego nos revela: “as empresas estão exigindo um novo perfil de funcionário, privilegiando fortemente aspectos como responsabilidades, lealdade e autonomia, fazendo do espírito empreendedor e do trabalho em equipes as principais características de seus funcionários”.

Esse novo perfil também valoriza traços como participação, iniciativa, raciocínio lógico e discernimento. O profissional deve ser “competente” e capaz de “pensar pela empresa” , sabendo assim, agir da melhor forma por ela.

O dito é que as empresas estão em meio a grandes transformações em sua estrutura e cultura organizacional. Sua estrutura burocrática passou a ser flexível e ágil, aberta a mudanças e à inovação dentro das empresas. É por isso que elas privilegiam a participação integral das pessoas cedendo lugar a essa nova cultura

aberta, flexível e participativa. É por isso que muitas delas começam a investir em qualificação e requalificação dos empregados, abrindo assim, espaço para as melhorias concretas do trabalho.

Podemos citar algumas características de uma empresa considerada como “excelente”; é aquela que possui:

- propensão à ação: há a valorização da ação e do erro na ação, sendo que isso é considerado como sinal de trabalho e inovação;
- proximidade do cliente: nas empresas bem sucedidas a satisfação do cliente está em primeiro lugar; é através do bom atendimento que se está sempre em contato com os clientes sabendo sempre mais sobre suas necessidades;
- autonomia e espírito empreendedor: Como dito, a criação e a inovação são características da empresa bem sucedida, esta que vive em busca de novas idéias;
- produtividade através das pessoas: todos são considerados membros decisivos na empresa bem sucedida. Como são os responsáveis pela qualidade e produtividade da empresa, estão abertos às decisões e resolução;
- orientação para valores: os líderes deixam claro aos empregados seus valores e significados, ou seja, abrem a todos quais são os problemas e aguarda de todos ajuda na tomada de decisões;
- propriedade simultânea solta: em algumas empresas, os empregados são livres para inovar e assumir riscos de modo que possam ajudar a organização a atingir seus objetivos;
- focalização no negócio: foco no negócio que entendem e compreendem bem, ou seja, os membros fazem o que sabem fazer de melhor;

Para este novo padrão de empresa, exige-se o novo padrão de gerente e funcionários. A empregabilidade, portanto, exige uma nova configuração das pessoas que devem aprender a se ajustar às novas necessidades e exigências das empresas.

A educação profissional se define como componente essencial de um padrão de relações trabalho-empresa.

## 5.2. APRENDIZAGEM

Como dito, a acelerada mutabilidade do meio externo, nos obriga a entender que estamos em novos tempos.

A administração contemporânea se caracteriza pela rapidez, reposicionamento, inovação e pela criatividade nas soluções que devem ser prontas e ágeis.

A idéia da tecnologia passa a ser chamada de idade da informação. A nova riqueza dessa idade passa a ser o conhecimento. Com isso, a burocracia cedeu lugar ao novo tempo da inovação e do conhecimento.

O modelo organizacional passa a ser orgânico, flexível e com base nas atividades grupais de rápido retorno. Com isso, a criatividade e o caráter empreendedor são fortemente estipulados.

“Inovação, dedicação e estabelecimento de relacionamento são formas gerais de referência a um conjunto de aptidões essenciais”. (Gubman, 1999,p.57)

A competitividade levou as empresas a uma busca incontrollável por inovação e obtenção de formas de vantagens competitivas. É que, com essa globalização da economia, e incrível velocidade das informações, fez-se necessário novos padrões de negócios e comportamentos.

Nessa era, as mudanças não são apenas estruturais, mas são, sobretudo, culturais e comportamentais, transformando o papel das pessoas que nela trabalham. Essa rapidez simplesmente aconteceu; não foi almejada nem planejada por ninguém.

Esses novos tempos exigem novos conhecimentos e ênfase nas pessoas e, novos conhecimentos exigem nova cultura, ou seja, obriga a sociedade, as pessoas e as organizações passarem por um processo de aprendizagem.

Conforme Afonso Fleury, aprendizagem é um processo de mudanças, ou evento interno, resultante da prática ou experiência anterior, que pode manifestar-se ou não numa mudança de comportamento, influenciando no desempenho diário das pessoas



que dá a elas a impressão de ter compreendido alguma coisa, ou chegado à solução de algum problema.

É indispensável que se abra espaço para a potencialidade de cérebro humano, no sentido de preparar a mente para que se auto-dirijam, independente do nível organizacional em que atuam. O indivíduo, a partir do momento que passa por um aprendizado e cria a consciência de que é apto a guiar seus próprios passos e a guiar o seu próprio aprendizado, aperfeiçoa-se continuamente no seu trabalho adquirindo maior compromisso com a empresa.

As pessoas passam a lutar para encontrar sentido e objetivos mais elevados no trabalho.

Nesse contexto, notamos que nossos valores, nossas necessidades mudam, daí a necessidade de busca pela melhor qualidade de vida. Assim, mudando-se nossas necessidades, mudam os padrões econômicos. E mudando-se os padrões econômicos, é necessário que se invista cada vez mais na mudança ou na busca diária.

A tarefa de continuidade às mudanças é bastante difícil. Muitas vezes exige decisões radicais no organizacional da empresa. Uma das radicalidades que observa-se claramente na maioria das empresas são as demissões. Por serem, na maioria, numerosas, faz com que haja uma resistência muito grande a essas mudanças, e, conseqüentemente, uma grande incerteza por parte de todos.

Na maioria dos casos, é necessário que se invista muito em RH, ou em programas de qualidade de vida para que se adquira cooperação, confiança e mais segurança por parte de todos.

### 5.3. O NOVO PERFIL DO FUNCIONÁRIO

Nas empresas modernas, as pessoas não são mais vistas como recursos empresariais, mas como colaboradores e empreendedores preocupados e ocupados em atingir metas e resultados objetivos com maior rigidez e da melhor maneira possível.

O antigo funcionário, indicado por Taylor, aquele “especializado” numa determinada função, some e cede seu lugar ao criativo e global, altamente

empreendedor que torna parceiro, solucionador de problemas e tomador de decisões nas organizações.

#### 5.4. DE QUE AS EMPRESAS PRECISAM NO ATUAL MOMENTO

- **parceiro no negócio:** à medida que o funcionário começa a participar mais efetivamente e promover planos de ação, ele passa a ser considerado um “parceiro” ou colaborador dos negócios da empresa. Ele adquire maior abertura na tomada de decisões tendo a consciência que muitas vezes, um erro seu pode ser considerado fatal para a empresa, portanto, possui um compromisso com excelência;
- **mudança e inovação:** as mudanças em geral, visam à integração das aspirações pessoais com os objetivos da empresa. E a inovação, muitas vezes é a responsável pela adequação das mudanças às exigências do mercado;
- **conhecimento:** para aqueles que quer crescer no mercado, nada mais resta a não ser aprimorar seus conhecimentos investindo em suas qualificações. O conhecimento abre as portas ao profissional para novos desafios, que, acreditando sempre no seu processo produtivo, encara a perda de um emprego como uma oportunidade de evolução profissional, ou uma oportunidade de ampliação de seu campo de atuação. O cartão de visitas de qualquer profissional é seu conhecimento e competência.
- **habilidades:** a ênfase para o desenvolvimento profissional recai principalmente sobre esta característica. Não basta apenas conhecer, é preciso ser hábil e ágil na tomada de decisões. O sucesso no processo produtivo depende das habilidades do profissional.
- **solução de problemas:** estabelecidas as metas da empresa, todos precisam estar aptos a solucionar os problemas da mesma, com responsabilidades específicas, desenvolvendo planos de ação para sua implementação. Desde

que possua certa autonomia, o profissional adquire a agilidade para a solução dos problemas e implementa seus planos de ação.

- ênfase na inovação e na criatividade: quando se exige dos subordinados apenas execução, quando não se possibilita que se manifestem, que contribuam com sua iniciativa, que dêem vazão à sua criatividade, está se privando-os de sugestões valiosas e sufocando o espírito de cooperação pessoal. Toda a energia criativa é embotada e, como consequência, surgem a acomodação e a rotina esterilizantes. Por isso é necessário o estímulo à criatividade e à inovação;
- criatividade: criatividade é hoje um dos sinônimos mais expressivos da modernidade. O mercado em mudanças exige que empresas e empresários sejam criativos. Desse modo desenvolver a criatividade gerencial significa capacitar a organização a se posicionar em termos de liderança. Buscar a criatividade, como plano de vida e profissional, correspondem a preservar a sobrevivência e garantir a expansão. Isso implica procurar um diferencial, condição para ser competitivo.

Para atender satisfatoriamente o cliente, que se torna cada vez mais exigente, a empresa precisa ser versátil, flexível e aberta às novidades. E isso só é possível se seus funcionários possuírem essas qualidades. O principal obstáculo à modernidade e aos programas de excelência de qualidade é a estrutura gerencial obsoleta, desatualizada e burocratizada, portanto, sem criatividade.

Formar uma atmosfera criativa significa seguir orientação como objetivo de: surgir novas idéias sobre os problemas da empresa, assegurar-se de que essas idéias serão analisadas e avaliadas e proporcionar um treinamento que possibilite a criação e o desenvolvimento de novas idéias, ou seja, o pensar criativamente.

Entretanto, conforme Francisco Gomes de Matos, existem tantos aspectos positivos, quanto negativos à criatividade: tanto os que motivam à criatividade, quanto os que produzem situações de insucesso nas organizações: Vejamos alguns:

## **Fatores Negativos:**

- excesso de trabalho: centralização, burocracia, pilhas de papel para despacho, recepção arbitrária de clientes e funcionários, etc.;
- barreiras às comunicações: bloqueio de idéias, rotinas que emperram, estudos demorados, o tradicional engavetamento para “exame posterior”;
- decisões demoradas: “aguardaremos melhor oportunidade”, “merece exame mais acurado”, “ótimo trabalho: vai ser examinado em reunião de diretoria”;
- falta de prestígio: ausência de autonomia, falta de delegação, não atribuição de tarefas de responsabilidade, falta de aprovação e elogio, inexistência de perspectivas de promoção, etc.;
- distância social: contatos difíceis, convencionalismo, falta de “calor humano”, chefia “abafada”, “fale como secretário”, etc.;
- perfeccionismo: receio de se expor a crítica, gosto pelos detalhes em sacrifício do essencial, eternas revisões e formulações, com perda de oportunidades e esvaziamentos das idéias;
- controle excessivo do trabalho: “mais importante do que a produtividade é o relógio de ponto”, rigor exagerado: qualquer desvio dos “padrões” é considerado indisciplina, passível de punição;
- insegurança: medo de correr riscos e de responsabilidades, de ser superado por subordinados;
- local inadequado: condições desconfortáveis de trabalho, barulho, insalubridade;
- chefia autocrata: “pensar é atribuição da chefia, sugestões e solução são trabalhos de quem é pago para isso: o chefe”;
- chefia displicente: só a “experiência” resolve, “se deu certo ontem e dá certo hoje, para que mudar”?

Nota-se que por melhor que sejam as intenções, os planos e as normas, ou seja, o clima organizacional é que permitirá deflagrar processos criativos na empresa.

Portanto, a criatividade e a inovação dão metas prioritárias nas diretrizes de uma administração voltada para uma expansão auto-sustentada. Desse modo, a

renovação, a modernização, não são conquistas rotineiras ou ao acaso, mas objetos de esforços e estímulos permanentes.

### **Fatores Positivos:**

- revelar condições pelas idéias sugeridas sem demonstrar preconceitos, pois elas podem tornar-se realizáveis dependendo das circunstâncias;
- favorecer oportunidades para que novas sugestões sejam apresentadas: dar atenção para que as idéias sejam expostas;
- estimular o pessoal a resolver os problemas: usar perguntas que encaminhem as soluções dando abertura ao “pensar” e “criar”;
- criar condições para que as idéias sugeridas sejam testadas na prática, pois pode tratar-se de iniciativas vitoriosas;
- conscientizar o pessoal no sentido de estar permanentemente aberto a melhorias que aumentem a produtividade;
- valorizar a colaboração e recompensar as idéias aproveitadas: com divulgação de resultados de aplicação, algum registro ou agradecimentos, são fortes estímulos para que o profissional procure a cada dia buscar melhorias.

A criatividade na empresa pode ser motivada e desenvolvida através de estímulos das chefias, práticas administrativas e técnicas de treinamento.

Inovação: inovar significa aplicar recursos novos para situações novas, conseqüentes à expansão. Normalmente, associamos inovação à atualização, criatividade à originalidade e inventividade ao ato puro de criação. A criatividade leva à inovação, ou seja, a sua aplicação prática, a conversão da imaginação do invento, em “produto de consumo”.

Partindo do pressuposto que a criatividade é matéria fundamental à eficaz realização, torna-se necessário cuidar do seu desenvolvimento sistemático. Sempre existe uma melhor maneira de se executar uma tarefa e uma das condições para o êxito é manter a percepção aberta a novas descobertas e experimentos, ou seja, a inovação. Portanto, não basta apenas criar, mas sim desenvolver o hábito de pesquisa,

diagnosticar, ampliar o leques de alternativas na solução de problemas renovando sempre o trabalho e aumentando a produtividade.

**Trabalho em equipe:** As equipes são totalmente independentes e elaboram suas definições qualitativas e quantitativas, Dos membros do grupo dependem missões e diretrizes operacionais a fim de solucionar problemas em sua área de trabalho com maior agilidade e desenvoltura.

**Vontade de melhorar continuamente:** Se o profissional é encorajado, motivado a criar, e seus resultados são aparentes tendo-se sempre o incentivo em mais inovar e ter sempre alguma recompensa ou estímulo, ele estará sempre pronto a melhorar constantemente o seu “pensar”, trazendo sempre novidades que podem trazer soluções consideráveis, aumentando assim a produtividade.

**Flexibilidade às mudanças:** É ser capaz de se adaptar facilmente e sempre agir com habilidade e agilidade incorporando as mudanças e sugerindo sempre idéias novas que possam trazer melhoria na produtividade.

**Ênfase nas metas e resultados:** Contudo, nunca se esquecer do primordial, que são as metas a traçar da empresa no intuito de sempre aumentar consideravelmente seus resultados. Só este profissional é o que eu terá valor e recompensa por sua produtividade.

Na verdade, todo funcionário quer participar, cabe à empresa oferecer os meios, as oportunidades, as orientações, a abertura e os incentivos para que a colaboração seja ativa, inovadora e eficaz.

## 5.5. QUALIDADE EMPRESARIAL E LIDERANÇA

De acordo com Francisco Gomes de Matos, a perpetuidade de uma empresa depende da satisfação do cliente: “Não é suficiente que o produto seja bom, a empresa tem que ser boa”.

A qualidade da empresa se verifica quando a criatividade e a inovação atendem diretamente ao desejo e satisfação do cliente.

Por isso, a empresa de qualidade é aquela que sabe administrar o bom atendimento, ou seja, qualidade com competitividade, produtividade e modernidade.

Mas, na verdade, a qualidade consiste na abertura, na conservação ao debate as novas idéias e as suas negociações. Nada mais enriquecedor que a integração da liderança que sabe administrar os conflitos, buscando relacionamentos maduros na intenção de absorver as novas idéias e responder aos novos desafios. Cada um sente-se mais motivados ao perceber a sua valorização no melhor andamento da empresa. Não fugindo dos princípios da empresa que implicam na expressão da verdade da própria, mas sim, desenvolvendo essa parceria e colaboração por todos, que, ao entenderem melhor os objetivos da empresa e o seu papel de valorização desses objetivos, todos estarão animados a realizar o melhor por ela.

Estar aberto a idéias, significa estar atento aos problemas internos e a busca de oportunidades e melhor solução do meio externo.

Numa empresa de qualidade, todos devem participar opinando e agindo. Quem mostra isso, são as novas exigências do mercado unindo-se a satisfação do cliente.

“O líder precisa possuir a capacidade de criticar sem desmerecer a pessoa”. (Moura e Carvalho, 1999, p.86).

Por isso é que a liderança deve estar capacitada apta a desenvolver pessoas promovendo a participação, e é também por isso que, muitas empresas investem em técnicas para a liderança, ou seja, movem a liderança para a qualidade.

Isso é também o que chamamos de cultura de qualidade: renovar-se para renovar os outros, criando, assim as condições do clima organizacional.

A conclusão é que: qualidade é total; todos e toda organização voltados à busca da excelência dos resultados.

Na boa administração que deve ter a liderança, deve estar aberta às novas idéias na busca dos melhores resultados. Para isso, também deve deixar a organização consciente de suas missões e responsabilidades com competência e bom desempenho.

Desse modo, a liderança deve ter em mente as suas responsabilidades essenciais: o compromisso com a produtividade, integração e relacionamentos da equipe e harmonização dos atuantes com o objetivo da empresa.

## 5.6. O LÍDER E SUAS FUNÇÕES

O líder é uma estratégia da empresa em busca de melhores resultados.

Administrar a equipe é uma das principais funções do líder. As oportunidades à inteligência, ao talento e aos méritos pessoais, sobressairão dentro do grupo e, cabe ao líder que implica a eficácia no relacionamento, unindo os objetivos da empresa ao atendimento, às necessidades de todos.

Como já dito também, a cultura das empresas, ou seja, se a verdade e valores, devem estar abertos à renovação, ao clima motivador, à participação. E liderança é também responsável para que haja a cooperação por parte da equipe de trabalho.

Essa cultura aberta e renovadora deve desenvolver no líder, as seguintes visões:

- visão Empresarial: percepção do que está acontecendo com a empresa e a equipe;
- visão Estratégica: a partir do problema, ou da primeira visão desenvolvida, identificar as estratégias e soluções agindo pró-ativamente;
- visão Inovadora: no mundo competitivo e em constantes transformação, estar aberto às inovações e aos desafios crescentes, identificando os problemas que poderão ocorrer e suas ações preventivas, significa prever hoje, quem sobreviverá amanhã;
- visão Organizacional: saber administrar a organização de forma flexível e ágil unindo a sua cultura aos objetivos e resultados da empresa, e em como melhorar esses resultados com melhor participação de todos (abertura à inovação). A abertura à motivação e à criatividade devem ser constantes.

Portanto, o verdadeiro líder é aquele que combina seu tempo e o da equipe, integrando os objetivos da empresa à força criativa dos funcionários, dando



abertura a novas idéias e à renovação contínua através da tomada de decisões responsáveis, dinamizando as oportunidades de todos.

Em resumo, é aquele que une sua visão estratégica, enxergando as necessidades do cliente ou a qualidade que ele busca, visando sempre à integração no relacionamento humano e no cumprimento dos objetivos e metas da empresa. Para alcançar isso importa-se com a valorização da equipe e estímulos para agirem com criatividade em ações diferenciadas na busca de melhoria constante.

A gerência vitoriosa compreende a liderança de equipes vitoriosas. E estas só existem por meio de criatividade.

## 5.7. O PERFIL DA GERÊNCIA LÍDER

Em virtude de alguns pontos levantados acima, pode-se distinguir, conforme Francisco Gomes de Matos, os traços característicos de uma gerência líder:

O gerente líder:

- é basicamente capaz de integrar e manter coesa uma equipe em torno de objetivos comuns, onde sempre existe a identificação quanto aos objetivos gerais da empresa, as perspectivas de realização pessoal, profissional e institucional, ou seja, valorização humana, ganho de competência e certeza de continuidade. Sem integração o grupo se torna ineficaz;
- é predominante aberto à participação, envolvente e motivador. Informa, educa e delega autoridade: onde essa abertura contribui para a criatividade e à educação que são fundamentais para o desenvolvimento;
- utiliza a negociação de acordo para tomar decisões que se tornam assim, co-responsabilizadoras, obtendo resultados por consenso: como uma organização existem pessoas diferentes com atitudes diferentes, o importante é identificar os melhores resultados visíveis e, através de potencialidades harmônicas, negociar as melhores soluções;

- procura desenvolver a cooperação criativa em vez da competição predatória: nessa base, motiva as equipes a uma forma dinâmica de resultados de maneira construtiva com amor, sem colocá-los a competições onde existem os “perdedores” que ficam desmotivados a continuar em busca de resultados;
- é flexível, evitando radicalizar posições e usar de comportamentos rígidos que impedem análises críticas e reformulações: com uma cultura aberta permite sempre a reavaliação de atitudes tomadas, em busca de um processo educador, numa exigente superação de desafios, dando condição de desenvolvimento permanente;
- planeja seu tempo e o da equipe, desenvolvendo estratégias para administrar crises e conflitos sem prejuízos à renovação contínua: definir responsabilidades, delegar, obter participação e cooperação espontâneas significa usar o tempo a favor, prevenindo desagregações por desorientação;
- não foge das responsabilidades por suas decisões e ações: é confiável e responsável, educador merecedor de respeito e dedicação de suas equipes;
- é agente de renovação contínua de sua equipe e de sua organização: possui compromisso com a renovação procurando conciliar segurança e mudança estando sempre preparado para interpretar o grupo às tendências e às transformações que vêm ocorrendo e como ajustá-las à realidade.

Portanto, o gerente líder é o primeiro que deve viver em educação empresarial, ou seja, em constante renovação, vendo em cada ação novos desafios e oportunidades, desenvolvendo visão crítica saudável, analisando causas e efeitos numa sociedade caracterizada pela mudança.

Logo, o líder é um dos responsáveis pela motivação no trabalho.

A motivação empurra para o aumento do desempenho, e a satisfação deve estar junto.

Os principais fatores motivadores estão a saber:

- salário: médio do mercado para as suas necessidades;
- treinamento: equipamento e técnicas, cursos e conhecimentos;

- desafios: cobrar resultados e premiar por eles;
- desenvolvimento: sensação de que se pode crescer na empresa;
- imagem empresarial: as pessoas gostam de trabalhar juntamente com a fama;
- bom ambiente de trabalho: um bom ambiente conquista bons empregados;
- reconhecimento: pelo trabalho e pelo desempenho, pode até ser um simples elogio;
- benefícios: reembolsos, viagens, prêmios, etc.

Motivação pode ser definida como o que promove a satisfação e a melhoria da qualidade, seja no atendimento, na produtividade, etc. É uma atividade diária e constante inerente à liderança, mas de responsabilidade de todos os membros da empresa para interessar, comprometer e envolver times de trabalho, alcançar e manter os objetivos de um processo empresarial, público ou comunitário.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – D.O.**

#### **6.1. APLICAÇÕES DO D.O.**

Certamente, todos os dirigentes de empresas estão preocupados em planejar e implementar mudanças que melhorem o desempenho da organização, tornando-as mais competitivas. Porém, estão conscientes de que qualquer mudança pode trazer sérios problemas administrativos e humanos. Para isso, existem técnicas que minimizam os problemas relacionados com a introdução dessas mudanças.

Os modelos e técnicas de D.O. podem ter três aplicações:

- aquisição ou fusões da empresa: Resultados desapontadores em muitas fusões ou aquisições podem ser causadas por falhas na determinação sobre qual é o estilo de cultura corporativa adequado e que devem predominar nas empresa envolvidas. Diferenças culturais devem ser avaliadas durante o processo na aquisição ou fusão e o D.O. pode proporcionar melhor integração entre as empresas;
- declínio/revitalização organizacional: Muitas empresas passam por esse tipo de problema, trazendo comportamentos opostos das pessoas, que buscam inovação criativa para emergir altos níveis de produtividade. As técnicas de D.O. podem contribuir para a revitalização cultural, gerenciando conflitos, abrindo comprometimento e facilitando a comunicação;
- administração de conflitos: Os conflitos podem ocorrer em qualquer hora, local ou organização, por isso, o D.O. pode ajustar e resolver enorme variedade desses tempos de conflitos.

## 6.2. O QUE É D.O.

O D.O. ( Desenvolvimento Organizacional), parte do princípio de que é extremamente possível conseguir interagir as metas dos indivíduos com os objetivos da organização, num plano onde o significado do trabalho seja estimulado pelo desenvolvimento pessoal.

Em síntese, o D.O. é um programa educacional orientado para melhorar os processos de solução dos problemas e renovação da organização, com a assistência ao agente de mudança ou uso da tecnologia. Os processos de solução dos problemas dizem respeito a como uma organização toma decisões referentes às oportunidades e desafios do ambiente. A noção de melhorar os processos de resolução de problemas está ligada com a melhoria de processos de iniciar, criar e confrontar mudanças necessárias para possibilitar que a organização se torne ou permaneça viável para que se adapte a novas condições, resolva problemas e aprenda com experiências. Há a extrema necessidade da criatividade e inovação, aprimorando a flexibilidade e adaptabilidade, estabelecendo condições que encorajem a motivação, o desenvolvimento e a realização pessoal e profissional, promovendo os processos de produzir resultados de mudança, em busca dos melhores resultados organizacionais.

Os elementos essenciais no D.O. são:

- orientação a longo prazo;
- envolvimento de esforços para maior eficácia global da organização total;
- os passos de diagnósticos e de intervenção são desenvolvidos conjuntamente entre os gerentes de linha e o consultor;
- a definição de D.O. inclui várias fases importantes:
- processo de solução de problemas: métodos pelos quais as empresas enfrentam seus problemas defrontando-os com oportunidades;
- processos de renovação: é um dos principais objetivos do D.O., o de melhorar os processos de auto-renovação tornando os gerentes mais capazes de adaptar prontamente seu estilo gerencial aos novos problemas e oportunidades;

- administração participativa: promover o compartilhamento da administração com os funcionários. Faz com que os funcionários assumam papéis de responsabilidades juntamente com a tomada de decisões empresariais;
- desenvolvimento de equipes e fortalecimento dos funcionários: elementos atuais que permitem uma abordagem participativa e em conjunto, eliminando o pensamento individual, já que a organização é um todo;
- pesquisa-ação: refere-se à maneira como os agentes de mudança do D.O. aprendem quais os processos de necessidades organizacionais e de melhoria e como a organização pode fazer essas melhorias.

### 6.3. CARACTERÍSTICAS DO D.O.

O D.O. inclui mudanças estruturais e técnicas, mas seu foco principal está em mudar as pessoas e a natureza e qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança cultural da organização. Segue algumas características:

- focalização sobre a organização toda: as mudanças são tão grandes e por isso, a empresa necessita de todas as suas partes trabalhando juntas na resolução dos problemas e aproveitamento das oportunidades;
- orientação sistêmica: O objetivo básico do D.O. é fazer todas as partes do todo, que é a empresa trabalhar junta. Por isso, elas devem se relacionar sistematicamente, com o intuito de aproveitar as interações entre as pessoas e estruturar os processos organizacionais;
- agente de mudança: O D.O. utiliza muitos agentes de mudanças que são pessoas que estimulam o desenvolvimento da organização. Como, por exemplo, o diretor do RH é um agente de mudança que coordena o programa com a administração e o agente de mudança externo;
- soluções de problemas: O D.O. enfatiza a solução dos problemas e também sua pesquisa e ação, melhorando, assim, a organização;

- aprendizagem experiencial: Os participantes aprendem pela experiência no ambiente de treinamento os vários tipos de problemas humanos com que se defrontam no trabalho. Essa abordagem dos problemas produz mudanças de comportamento dando abertura a discussões e trazendo idéias que solidificam a aprendizagem e ajudam em várias situações;
- processo de grupo: O D.O. enfatiza as atividades grupais, abrindo canais de comunicação, procedimentos e cooperação, melhorando assim as relações interpessoais, dando maiores responsabilidades e confiança às pessoas;
- retroação: Proporcionando essa retroação, os participantes obtêm um retorno sobre seus comportamentos, o que proporciona a compreensão de certas ações, envolvendo-os num processo corretivo a ações mais eficazes em certas situações;
- orientação contingencial: O D.O. é orientado por meio de contingências, é flexível e se adapta a ações para adequá-lo a necessidades específicas, em que não há uma única maneira de abordar os problemas;
- desenvolvimento de equipes: O objetivo geral do D.O. é enfatizar os grupos propondo maior cooperação e integração, ensinando a ultrapassar as diferenças individuais ou grupais.

Warren G. Bennis<sup>3</sup> aponta quatro condições básicas que deram origem ao D.O.:

1. transformação rápida e inesperada do ambiente organizacional;
2. aumentos do tamanho das organizações, fazendo com que o volume das atividades tradicionais da organização não seja suficiente para sustentar o crescimento;
3. crescente e gradativa complexidade da tecnologia moderna exigindo integração entre atividades e pessoas altamente especializadas e de competências muito diferentes;
4. mudança no comportamento administrativo em virtude de:

<sup>3</sup> BERNNIS, seguidor da administração pelo Desenvolvimento Organizacional, preocupa-se com o relacionamento intergrupar sob prisma da liderança.

- um novo conceito de homem: baseado no conhecimento de suas complexas e mutáveis necessidades;
- um novo conceito de poder: baseado na colaboração e na razão;
- um novo conceito de valores organizacionais: baseado nos ideais humanísticos, substituindo os valores burocráticos.

#### 6.4. TIPO DE D.O.

O agente de mudanças para melhorar a eficácia de indivíduos e suas relações de trabalho, dispõe de muitas técnicas e abordagens de D.O.

##### 6.4.1. D.O. para o Indivíduo

Treinamento da sensibilidade: Os grupos, com cerca de 10 pessoas, são orientados por um líder treinado para aumentar sua sensibilidade quanto a suas habilidades de relacionamento interpessoal. Novos padrões de comportamento são testados, favorecendo as mudanças em que os participantes são protegidos das consequências práticas da ação inovadora, os indivíduos participam também como aprendizes e, essa aprendizagem juntamente com a ação é testada e generalizada para uso contínuo.

##### 6.4.2. D.O. Para Duas ou Mais Pessoas

Análise transacional: é uma técnica que visa ao auto-diagnóstico das relações interpessoais. Procura promover uma forma de comunicação com outro indivíduo, ensinando as pessoas a enviarem mensagens que são claras e ágeis dando respostas naturais e razoáveis. Permite ao indivíduo se auto-analisar melhorando sua relação interpessoal.



#### 6.4.3. D.O. Para Equipes ou Grupos

É uma técnica em que as equipes se reúnem e, através da ajuda de um especialista ou consultor, promovem dinâmicas, estabelecem metas e intervêm na tomada de decisões. Participam, criticam-se e elaboram causa – tudo na intenção de desenvolver habilidades e solucionar problemas de que precisam para aumentar sua eficácia. No trabalho em equipe são eliminadas as diferenças hierárquicas e os interesses específicos de cada departamento, proporcionando uma predisposição sadia a criatividade e inovação, permitindo também diagnosticar as barreiras que tornam o grupo ineficaz.

#### 6.4.4. D.O. Para Relações Intergrupais

Reuniões de confrontação: é uma técnica de alteração comportamental, onde grupos são confrontados se auto-avaliando e avaliando o desempenho do outro. Segue-se uma discussão com o intuito do entendimento recíproco das partes envolvidas. O consultor deve orientar a confrontação ponderando as críticas, eliminando as barreiras e aproveitando as idéias construtivas. A finalidade é promover a melhor saúde da organização com essa relação intergrupar, analisando e planejando ações corretivas das diversas áreas.

#### 6.4.5. D.O. Para a Organização Como um Todo

Retroação de dados: a retroação dos dados ou o feedback, proporciona aprendizagem de novos dados além de ser uma técnica de mudança de comportamento, já que, parte do princípio que quanto mais dados o indivíduo receber, maior será a possibilidade de organizar os dados e agir criativamente. Pode ser usada para melhorar as operações de toda empresa através de uma política voltada para a

obtenção de dados, que são resultados que estão conseguindo com as mudanças. Isto permite que as pessoas possam determinar por si próprias, quais ações que precisam ser tomadas para resolver os problemas e explorar as oportunidades que se encontram encobertas. O uso criativo de novas informações e palestras pode ser uma das melhores e mais dinâmicas diretriz para o D.O.

## 6.5. PROCESSO DE D.O.

O D.O. constitui de um longo processo que pode prolongar-se por muito tempo. Para esse tipo de programa, o apoio decido da alta administração é essencial e costuma envolver uma série de etapas:

1. decisão da direção da empresa de utilizar o D.O.;
2. diagnóstico inicial. A alta administração reúne-se com um consultor externo ou alguém que deve determinar o tipo de programa ou modelo de D.O. necessário;
3. coleta de dados: são feitas análises para saber quais os problemas comportamentais e avaliar o clima organizacional, reunindo-se grupos para se obter informações a respeito de:
  - que tipos de condições contribuem para a eficácia do trabalho ?
  - que tipos de condições interferem na qualidade do trabalho ?
  - o que deveria mudar na maneira pela qual a empresa opera ?
4. retroação de dados e confrontação: Grupos de trabalhos são designados para avaliar e rever dados obtidos no intuito de localizar problemas e estabelecer prioridades de mudanças;
5. planejamento de ação e de solução de problemas: O grupo utiliza os dados para desenvolver recomendações específicas de mudanças. As discussões focalizam problemas atuais na organização. Os planos incluem condutas de ações e informações sobre como elas devem ser implementadas;
6. desenvolvimento de equipes: O consultor sempre encoraja grupos que interajam entre si ficando abertos à comunicação, melhorando a eficiência e eficácia em que todos trabalham juntos;

7. desenvolvimento intergrupar: Os grupos são submetidos a reuniões de confrontação para obter-se um melhor relacionamento e desenvolvimento dessas equipes;
8. avaliação e acompanhamento: O consultor ajuda a avaliar os esforços dos resultados do D.O. e desenvolve outros programas de outras áreas que julgue necessário.

## 6.6. EQUIPES DE AUTOGESTÃO

Quando se fala em equipes de autogestão, provavelmente se pensa que elas são criadas e desenvolvidas para pequenas tarefas dentro da empresa. Entretanto, é muito grande o comprometimento das pessoas em busca da participação nas empresas americanas.

Na última década, a General Motors pesquisou intensamente meios para incrementar a participação dos funcionários através de grupos ou equipes. Várias aplicações com intensa participação pessoal foram feitas e obteve-se enorme sucesso.

Como exemplo, a GM resolveu reorganizar enormemente uma de suas fábricas e a reorganização funcionou da seguinte maneira:

1. uma equipe de planejamento, constituída de diretores da empresa e dirigentes sindicais, estudou uma concepção central e unificou para toda a nova organização;
2. enquanto isso, muitos empregados horistas trabalharam até jornada completas durante muito tempo, até um ano, em atividade de organização e operação de fábrica;
3. foram visitadas várias outras empresas;
4. foram vistos e investigados os livros que antes eram secretos, de contabilidade da fábrica;
5. forjou-se uma filosofia operacional da fábrica para funcionar como elemento orientador das políticas internas;

6. eliminou-se por completo o segundo nível de supervisão, correspondente ao superintendente geral. Foi a revisão do cargo de supervisor, que permitiu colocar em prática o conceito de equipe de autogestão;
7. chegou-se, por fim, a uma organização por equipes, onde todos passaram a fazer parte de uma equipe de gestão;
8. a equipe de gestão é um grupo de grande autonomia responsável pela distribuição de seu tempo, pelo treinamento, pela resolução de problemas e muitas outras atividades;
9. as equipes de gestão chegaram desenvolver seus próprios índices de rendimentos;
10. cada equipe se reúne uma vez por semana;
11. existe um prêmio para o maior conhecimento e qualificação que anima o pessoal a aprender toda tarefa ou trabalho que existe na fábrica;
12. os prêmios dedicados às sugestões são prerrogativas de cada equipe;
13. o reconhecimento da atuação individual redundava em forte apoio da equipe de gestão.

As estruturas baseadas em equipes funcionam em qualquer lugar ou empresa. O grande acontecimento está sendo, atualmente, a transformação das estruturas organizacionais funcionais e verticais em uma porção de unidades auto-suficientes dentro do princípio do pequeno dentro do grande, através da organização. Na realidade, não existem limites para o emprego de equipes. A capacidade das equipes é tão grande que se pode implementar esse tipo de estrutura em qualquer situação ou empresa.

## CAPÍTULO VII

### 7. TENDÊNCIA DO MERCADO DE TRABALHO

Globalização e tecnologia da informação, em meio à vertiginosa aceleração dos fatos econômicos, estão criando novas profissões e tornando outras tantas obsoletas, alterando profunda e rapidamente o perfil das atividades profissionais. Dentro de 15 a 30 anos, pelo menos metade das profissões, tal como conhecemos hoje, terão desaparecido.

Consultorias de negócio apontam que, no ano 2010, a composição de 70% do PIB de um país como o Japão, virão de produtos ainda inexistentes, gerando ocupações e necessidades completamente novas. Poderá não ser a realidade de países menos desenvolvidos como o Brasil, pois prevalece a tendência de aumento do fosso que separa ricos e pobres, países ou pessoas. Consistentes movimentos políticos, éticos e econômicos em pleno desenvolvimento podem mudar essa tendência.

Mais do que novos produtos, os avanços na segurança e na qualidade da Internet viabilizarão a internacionalização da economia e criarão novo paradigma gerencial, destinado a mudar completamente o ambiente de trabalho e de produção.

A redução de custos de hardware e a sofisticação dos software, viabilizarão redes neurais de computadores, sustentando decisões probabilísticas, ou seja, confiáveis projeções das margens de acerto e erro da opção gerencial.

Essas decisões, no entanto, serão tomadas em escritórios virtuais, sem que a informação estará disponível em todos os níveis da empresa. O compartilhamento deve transformar a tradicional hierarquia, em apenas ordenamento da seqüência das atividades operacionais com responsabilidades interdependentes. Informação, espírito de equipe, flexibilidade e extrema criatividade serão o diferencial que se exigirá do profissional que pretenda integrar essa cadeia.

A criatividade, no caso, está intimamente relacionada com intuição, que assim como as demais qualidades citadas, estariam mais presentes no psiquismo feminino. Fator que, somado à evolução social, está abrindo mais espaço para o trabalho das mulheres nesse novo ambiente.

Está em alta o “generalista”, o empreendedor que sabe opinar sobre todas as áreas da empresa, com qualidade. Essa linha de trabalho hoje adotada pelas melhores empresas da área de recursos humanos, também valoriza a inteligência emocional e reitera a conclusão de que as pessoas só fazem bem feito aquilo que gostam de fazer.

Vivemos um paradoxo: em meio à falta de milhões de empregos, nunca foi tão alta e premente a demanda por pessoal qualificado. O emprego de carteira assinada diminui e crescem oportunidades de ganhar dinheiro em novas atividades, desde arrumar armários por R\$ 30,00 a R\$ 50,00 por dia ou usar o curso de educação física para se transformar em personal trainer, ou ainda, estudar moda e ser um consultor de estilo.

Nunca foi tão grande a procura por cabeças privilegiadas nas escolas superiores de prestígio. Empresas e head hunters pesquisam os melhores alunos e analisam teses de mestrados e doutorados para “caçar” talentos que lhes possam ser úteis. Ainda que, alterando o rumo da vida profissional desses alunos. Ou seja, retreinando um físico para atuar na área de marketing pela Internet ou um matemático para análise de banco de dados.

## 7.1.NOVAS PROFISSÕES & PROFISSÃO DO FUTURO

### **Profissão em alta**

- atividades ligada à informática – a criação de três milhões de sites a cada 24 horas provoca falta de pessoal especializado em planejar, criar, desenhar e executar páginas eficientes e velozes. A expectativa é de que pelos próximos 3 anos, a demanda por profissionais dessa área e correlatas se intensifique. Nesse período, deve consolidar-se também o E-commerce, setor que implicará na valorização dos profissionais voltados à segurança nas operações em rede, operadoras de negócios e publicitário especializados;
- site aquisitor – encarregados de negociações com empresas, condomínios e organizações para montagem de antenas de telefonia celular;

- help desk – é especialista em assistência aos usuários de rede de computador;
- turismo, hotelaria e culinária – a internacionalização crescente promove o crescimento do “turismo de negócios”;
- pacificadores, conciliadores de conflitos e árbitros – cresce no mundo o interesse pelos estudos sobre a paz. Organismos internacionais e organizações não governamentais estão demandando pela contratação de peacekeepers, ou pacificadores, uma profissão que exige profundo e extensos conhecimentos;
- design;
- operador de Máquinas polivalentes ou CDC/CNC – um único profissional (pode ser um engenheiro), substitui torneiros mecânicos, fresadores, retificadores ou mandriladores;
- tradução técnica;
- arquitetura de ambiente;
- peão de rodeio;
- administrador contábil;
- segurança do trabalho;
- administração de viagens;
- administrador de novos produtos;
- gestão ambiental;
- moda;
- direito tributário e internacional;
- finanças;
- geriatria;
- administrador.

**Profissões em baixa (em extinção ou perda de importância):**

- metalúrgico e operadores de máquinas;

- inspetor de qualidade;
- tecelão;
- gráficos;
- taquigrafia e estenografia;
- datilógrafo, digitador e operador de microcomputador;
- telefonista;
- secretárias, apoio e limpeza;
- bancário;
- intermediários ( vendedores, corretores, despachantes, carteiros ...);
- alfaiastes, costureiras, chapeleiros, sapateiros...;
- cobradores de ônibus;
- mecânico, funileiros, eletrotécnicos...;
- especialidades ( dentistas, engenheiro, desenhistas técnicos)

## 7.2. ESPECIALIZAÇÃO É IMPORTANTE

- Internet renova a carreira de profissionais de várias áreas.

A Internet gerou e ainda está gerando demanda por novas profissões para diversos segmentos da economia. As áreas de logísticas, jornalismo, economia, telecomunicações, programação visual, marketing, direito, publicidade e obviamente tecnologia são algumas que tiveram um superaquecimento com o advento das ponto com.

Stock options, promessas de crescimento rápido, salários altos, ambiente descontraído e horário flexível foram alguns dos argumentos utilizados para atrair os talentos. Deu certo. O que se viu foi uma debandada das empresas tradicionais. E não foram apenas jovens e recém formados. Profissionais experientes e âncoras de renomadas companhias deram adeus à estabilidade e partiram sem medo rumo a nova economia. Vide Nizam Guanaes.

- Ainda é cedo



Ninguém aprende as regras do jogo de uma hora para outra. No mundo digital errar para aprender ainda é a melhor escola. Os livros dão o embasamento teórico, os sites atualizam e a prática nos mostra o que realmente funciona e o que é história para boi dormir.

As poucas referências que temos da rede mundial para o mercado brasileiro estão sendo feitas por pessoas que estão medindo agora seus resultados de médio prazo. Se considerarmos que a net brasileira tem cinco anos, é realmente impossível alguém ter comprovadamente um modelo de negócio infalível. Ainda não deu tempo para medir.

- Cada um na sua

As novas profissões vão se delineando em meio a uma sopa de siglas e termos em inglês. CEO, CIO, webdesigner, webmarketeer, webwriter, e-account, e-director, webdeveloper, webmaster e assim vai. Muito melhor desta maneira. Pelo menos agora existe uma diferenciação, por mais confusa que seja. Pelo menos não é tudo webdesigner.

Outra vantagem é que temos especialistas para todas as áreas que compreendem um no negócio Internet. Para a concepção do projeto e elaboração do Business Plan, temos os analistas de negócios e finanças. Responsáveis pela parte legal, temos os advogados.com. O projeto do site fica por conta do CEO e sua implementação para o CIO.

A programação dos scripts e modelagem dos bancos de dados para os webdeveloper e a programação visual do site vai para a equipe de webdisigner. Finalmente, do texto quem cuida é o webwriter e deixa que o webmarketeer cuide dos clientes.

Assim, cada um é responsável pela área que domina. O layout do projeto não vai ficar com a cara de que foi desenvolvido por um programador e não vai ser e webwriter responsável pelo marketing de permissão do mesmo. Em breve as universidades começarão a despejar no mercado bacharéis em Design Digital ou então Administradores On Line.

Mesmo em fase mais difícil, por conta da retração de investimentos, o mercado é carente de profissionais especialistas em Internet. Quem se habilita?

### 7.3. AS NOVAS COMPETÊNCIAS

É um fato que não podemos prever o futuro, mas quando falamos de emprego a imprevisibilidade é algo que tende a acentuar-se.

As modificações da organização do trabalho, as novas tecnologias de produção e a nova estruturação das empresas, levam a que se exijam novas e diferentes capacidades de resposta.

Atualmente, o sujeito empregado ou futuro empregado, tem de reunir um conjunto de competências não exclusivamente técnicas, mas de ordem sócio-afetiva. O perfil profissional desejável hoje em dia, faz apelo a características do foro pessoa e relacional do indivíduo.

Com as notáveis mudanças cotidianas surgem novos empregos, “novas profissões” e à volta disto um clima de grande instabilidade. É que as “novas profissões” transmitem a idéia de terem um curto período de vida, o que poderá levar o indivíduo a mudar o seu rumo profissional por diversas vezes. Sendo assim, podemos afirmar que: **“A rápida obsolescência dos saberes, obriga a capacidade da pessoa se formar ao longo da sua existência, possa ser a base da sua sobrevivência”.**

Coloca-se aqui o problema fundamental, a necessidade de polivalência, a capacidade de adquirir ou construir um comportamento que se adapte a este novo mundo multifacetado.

### 7.4. O PERFIL DOS NOVOS PROFISSIONAIS

O conceito de segurança profissional muda na mesma velocidade com que as empresas se modernizam, redesenhando os processos de produção e o perfil dos profissionais para conduzi-los.

Durante muitos anos o emprego por tempo prolongado representou a base segura sobre a qual podíamos assentar toda uma vida. Era comum ingressar em uma empresa de calças curtas e sair para a aposentadoria. A cada dia essa realidade fica mais diferente. O tempo de permanência nas empresas diminui a olhos vistos e aumenta a rotatividade.

Forja-se, contudo, em meio à crise mundial do emprego, um novo tipo de conceito: mais importante do que ter emprego é ter empregabilidade.

Empregabilidade é a condição de ser empregável, isto é, de dar ou conseguir emprego para seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho.

Um profissional com empregabilidade tem as suas chances de atuação ampliadas pela grande atratividade que exerce em contratantes potenciais, devido à sua contribuição de ajustar-se às novas demandas empresariais.

Adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira, fontes alternativas e relacionamentos são os seis pilares que sustentam a empregabilidade. Funcionam em conjunto, são a base. Assim como, em geometria plana, três pontos determinam o plano.

A união de todos eles dá segurança ao profissional e confere empregabilidade, isto é, a capacidade de gerar trabalho, de trabalhar e ganhar.

Hoje em dia, ainda existem quaradouros no interior de nosso país, na periferia das grandes cidades e em qualquer lugar onde haja um pouco mais de espaço. Trata-se de uma estrutura de madeira sustentada por pilares ou pernas, usada para estender e secar roupas.

Se esses pilares forem fortes, se estiverem interligados, a plataforma onde as roupas estão estendidas ficará nivelada e firme. É possível até uma pessoa subir sem cair.

Mas se faltar um deles, ou se não tiver seguro ou nivelado o suficiente, adeus.

O mesmo funcional em relação à sua carreira.

Esses pilares precisam estar coesos e articulados.

De nada adianta ter adequação profissional, competência ou estar atualizado em sua profissão se você for idôneo, se não possuir relacionamentos, se sua saúde estiver fraca ou se não dispuser de reservas financeiras.

#### 7.4.1. Adequação Vocacional

Para ter motivação e prazer no trabalho, é preciso estar na profissão certa. Exercer uma atividade que corresponda à sua vocação.

#### 7.4.2. Competência Profissional

Competência é sinônimo de capacitação profissional. Com ela você compete no mercado. Compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, o jeito de atuar e a experiência. É desenvolvida pela formação escolar, pelos treinamentos recebidos, pelo auto-didatismo e pela vivência cotidiana.

#### 7.4.3. Idoneidade

O terceiro pilar que sustenta o profissional, proporciona segurança e garante empregabilidade, é a sua idoneidade.

#### 7.4.4. Saúde Física e Mental

Esses itens merecem cuidado permanente.

Valendo-se deles, você age, vive, trabalha.

Cuidar da saúde é buscar continuamente o equilíbrio entre o trabalho e o lazer, entre a obrigação e a diversão, entre o papel profissional e os demais papéis que desempenhamos na vida.

#### 7.4.5. Reserva Financeira e Fontes Alternativas

A perda do emprego significa o fim da entrada de receita, um hiato no seu orçamento.

#### 7.4.6. Relacionamentos

Quem conhece pessoas adquire informações e quem tem informações tem acesso. Acesso e informações são a garantia de um diálogo mais produtivo e de provável negócio.

#### 7.5. SÃO ANTIGAS AS PROFISSÕES DO FUTURO

Quais as profissões do futuro ? A grande maioria serão as mesmas de hoje. Vamos continuar precisando de médicos, engenheiros e advogados, de pintores, encanadores e eletricitista, de faxineiro, porteiros e zeladores de prédios, para mencionar apenas umas poucas, que fazem parte do dia-a-dia de nossas vidas.

O que muda mais são as formas de trabalhar, em face do avanço da ciência e da tecnologia. Um médico de décadas atrás não sabia nada de AIDS, nem de tomografia computadorizada; um encanador não tinha plásticos á sua disposição; um zelador ignorava elevadores. Nosso herói maior, o Tiradentes, se ressurgisse hoje, seria o Tratadentes, ou simplesmente o dentista Dr. Xavier.

De fato, algumas profissões desapareceram ou tendem a isso, como linotipista, datilógrafos e desenhistas de prancheta. Outras surgira, , como digitadores, operadoras de “telemarketing” e “webdesigers”, esses, os profissionais que preparam páginas da Internet. Contudo, a estabilidade das profissões é claramente percebida, pois é muito fácil mencionar as que permanecem do que listar as que desapareceram ou surgiram. Algumas nem mesmo são novas, mas tão somente ocupações modernas exercidas por profissões já conhecidas, assunto que voltarei a abordar mais adiante.

Quem se confunde muito com essa conversa de profissão do futuro são os jovens em fase de escolha de carreira, em especial os do ensino médio às voltas coma opção no vestibular. Numa idade em que a insegurança e a ansiedade são típicas, exige-se deles uma escolha precoce, com base em informações e orientações fragmentadas sobre o mundo da educação e do mercado de trabalho. Nesse quadro, vem o bombardeio da mídia que informa ou especula sobre novas profissões, mas em

geral de forma superficial, e mal fundamentada no conhecimento do mercado de trabalho e de suas tendências.

Nesse mercado, o que muda mais são as ocupações, ou seja, o leque de funções, cargos ou atividades que nele podem ser exercidos por quem já tem sua profissão. Em geral, as ocupações têm requisitos educacionais expressos sob a forma de diplomas – digamos, de engenheiro civil – que também designam os profissionais que o possuem. Uma mesma ocupação, entretanto, pode ser exercida por vários tipos de profissionais. Por exemplo, para vagas de Analista de Crédito e Cobrança, anunciadas nos jornais, as empresas costumam mencionar diplomas de Contador, Economista ou Administrador. Muitas vagas entretanto, são preenchidas por gente que, dentro das empresas, foi evoluindo de uma ocupação para outra, por conta de suas próprias características ou de oportunidades surgidas. Assim, engenheiros, advogados, matemáticos e outros, também podem chegar a uma ocupação como essa.

Um profissional qualquer pode exercer um amplo leque de ocupações, típicas de sua área profissional ou não. Aqui no Brasil, entretanto, o jovem é levado a acreditar que vai trabalhar especificamente naquilo que estudou, tratando-se profissão e ocupação como sinônimos, quando o grau de parentesco pode ser próximo, longínquo ou mesmo inexistente. Daí também a ansiedade quanto as profissões novas, que poderia ser contida com melhores informações. Aliás, o mercado editorial está cheio de dicionários e listagem de profissões, quando o que deveria ser mostrado é o quadro mais amplo de ocupações e dos requisitos educacionais de cada caso.

Voltemos agora às tais profissões novas. Num primeiro estágio, antes de se consagrarem como profissões e requisitos educacionais próprios, o que pode até não acontecer, elas constituem ocupações preenchidas por profissionais de várias áreas. Como “webdesigner” por exemplo, podem trabalhar engenheiros, arquitetos, desenhistas e até mesmo ex-“office-boys” que começaram clicando o computador por outras razões, e enveredaram pelo novo ramo. Para dar outro exemplo, o que é um astronauta ? Os que conduzem as naves são pilotos de aviões treinados para a nova ocupação, e carregam, também como astronautas, engenheiros, físicos, cientistas e especialistas de todo o tipo.

Pela lógica do nosso sistema de ensino, astronautas e “webdesigner”, seriam profissões novas, e caminharíamos na direção de faculdades oferecendo cursos de graduação nessas áreas, pelo qual passariam aqueles que sonham em trabalhar nelas, sem saber que podem chegar lá pelos caminhos das antigas profissões. Aqui, cursos como “Administração de Serviços e Comércio Eletrônico” já surgem na linha de equívoco semelhante.

Para contornar a incerteza quanto às tais profissões novas ou do futuro, o remédio tem dois nomes: competência e flexibilidade. Competência para aprender e aprender a aprender, dominando e atualizando os conhecimentos exigidos pela carreira ou profissão escolhida, que pode ser bem uma das antigas, que aliás têm a vantagem de serem consagradas, sem o riscos dos modismos efêmeros. Flexibilidade, para assimilar conhecimentos novos, na mesma profissão ou fora dela, e para buscar outras ocupações, novas ou antigas, típicas ou não da profissão escolhida.

No mundo do trabalho, navegamos como um surfista, com a nossa competência como tal, mais a prancha, diploma ou profissão que escolhemos. Não temos, contudo, controle sobre as ondas de oportunidades que surgirão, nem mesmo se elas virão na paria profissional escolhida. Especular sobre as profissões do futuro é como teorizar sobre as ondas que virão. O correto é estar preparado para enfrentá-las, independentemente de suas características.

#### 7.5.1. Realização Profissional.

Especialistas da área de Recursos Humanos se reuniram, a pedido de uma revista de grande circulação nacional, para debaterem sobre a importância da relação profissional na vida pessoal, profissional e familiar de uma pessoa. Abaixo as principais idéias colhidas desse encontro.

- realização profissional é um estado de prazer, entusiasmo, paixão, vibração ao realizar algo;

- algumas pessoas se sentem realizadas diante de importantes eventos da vida, como o nascimento de um filho, entrar para a faculdade, dar o primeiro beijo...
- a realização profissional é estritamente pessoal. Tem gente que se sente realizada por SER alguma coisa, ou por TER algo que desejava. De qualquer forma, isso é um ponto de vista muito subjetivo e pessoal;
- o sucesso na carreira e na vida pessoa vem sempre acompanhado de constante crescimento. A cobrança das empresas, da família, dos amigos faz distinção entre as pessoas realizadas e as medíocres;
- a mulher encontra mais dificuldade para realiza-se do que os homens. Além de ter que vencer preconceitos, precisa ser eficiente e eficaz naquilo que desempenha;
- o sucesso profissional está ligado ao equilíbrio emocional. Ele é o responsável pelas relações saudáveis no trabalho e no lar (equilíbrio). Indivíduos bem resolvidos nos relacionamentos interpessoais vão bem no lar e no trabalho;
- o trabalho não é a única forma de realização pessoal. Embora a busca pela sobrevivência, salário e posição se confundem com o principal papel desempenho na vida, muitas pessoas vêm descobrindo que a realização pode estar do outro lado. Atividades junto à comunidades, trabalhos sociais e voluntários também são fontes canalizadas de energia e de vibração;
- os líderes são pessoas comuns extremamente comprometidas com algo. A conversa, o relacionamento e a interdependência são fatores motivadores ao crescimento pessoal;
- a realização pessoal tem bônus e ônus, prós e contras. Para alcançar o sucesso, há um preço a ser pagar. Os ônus, normalmente, são a perda da convivência familiar, menos tempo para o lazer e stress;
- a verdadeira realização ocorre quando o ser humano consegue o reconhecimento das áreas pessoal, familiar, social, profissional e espiritual. Nem sempre nesta ordem, é claro...



**O diploma sem uma vivência prática vem ocasionando um hiato na formação dos jovens profissionais.**

- a qualificação e as competências exigidas de cada profissional para ingressarem nas organizações ,de acordo com os anseios desta sociedade “infobiológica” , como bem caracteriza Alvin Toffer, passa obrigatoriamente por uma análise um pouco mais profunda sobre o papel de recursos humanos;
- na sociedade da revolução informacional não teremos condições de prescrever uma formação porque ela será mutante. As universidades presenciais, virtuais e corporativas serão aquelas que abraçarão o desafio de corresponder a esse mercado globalizado;
- que se discute são as novas tendências no que tange às exigências de profissionais quanto à sua qualificação, que poderá ser avaliada por recursos humanos a partir de diferentes premissas. Em alguns países o diploma acadêmico tem sido um fator determinante de seleção e em outros o saber fazer e a atitude do candidato também são consideradas como primordiais.

O fato é que ainda somos um país que valoriza o diploma. A formação acadêmica ainda é o nosso referencial. Reconhecidamente, o diploma sem uma vivência prática, vem ocasionando um hiato ainda maior da formação de muitos jovens brasileiros quanto à sua formação profissional. O mercado está sempre muito mais à frente daquilo que a universidade poderá formar.

Por outro lado, as áreas de recursos humanos precisam corresponder aos anseios das empresas na caça de profissionais talentosos e que saibam conciliar saber e fazer às competências adquiridas ao longo da vida, competências outras que a tecnologia e a globalização impõem e a tão falada flexibilidade que deve possuir para recomeçar sempre. Mesmo que isto implique em uma nova reorientação da carreira.

A saída mais eficaz para a solução desta problemática entre teoria e prática são os profissionais de recursos humanos abraçarem um missão, e serem “educadores da empresa”. Não é à toa que nos últimos congressos de Recursos Humanos foi abordado o termo diálogo entre o mundo acadêmico e as empresas.

Daí o papel fundamental dos programas de estágios de estudantes que darão aos jovens a oportunidade de se conectarem com o seu futuro mundo de trabalho. E por parte dos recursos humanos este momento histórico de contribuir com a formação de pessoas empregáveis para os novos cenários que se apresentam não deverá ser desperdiçado.

Um programa de estágio na empresa tem sido visto como essencial na política de recursos humanos como forma de investir nos talentos futuros que, seguramente, poderão promover uma vantagem competitiva nesse mercado globalizado. Os estágios de estudantes e programas de trainees são altamente valorizados nos países desenvolvidos, por reconhecerem a importância desse investimento não só para as organizações, como na melhoria e qualificação dos profissionais que estarão disponíveis no mercado.

Durante muito tempo no Brasil ainda ficamos com uma idéia errônea do estágio, julgando que seria uma forma de mão-de-obra barata e que levaria à substituição de um profissional. Se as empresas continuam usando indevidamente esse excelente mecanismo de qualificação profissional é por total falta de visão do valor do estágio, e estará desperdiçando uma revigorada oportunidade de se conectar com o que há de mais moderno nas tendências desse mundo sem fronteiras.

#### 7.5.2. Quer ser criativo ? Caminhe !

Muito se tem falado de métodos para aumentar e desenvolver a criatividade. Aliás, para se colocar bem no mercado de trabalho, na escola, no dia a dia, nas relações humanas é preciso ter criatividade.

Mas, como ser criativo ? Como agir criativamente ?

Muitos livros têm sido escritos, muitos vídeos têm sido feito e apresentados, muitas idéias têm sido levantadas. Mas, talvez a ferramenta mais poderosa e mais simples de ativar a criatividade latente dentro de cada ser humano, esteja num ato tão simples quanto eficaz. Estudiosos do assunto afirmam categoricamente: “Caminhar é a ferramenta criativa mais poderosa que conheço”. Essa é a opinião de Julia Cameron

autora do Guia Prático para a Criatividade e Criatividade: A Mina de Ouro. Cameron, ao longo dos anos tem tido seus métodos criativos estudados nas escolas de cinema de Hollywood, e aprovados por Cevem Spielberg e Martin Scorsese.

Caminhar é uma arte. O ato de caminhar nos leva a alimentar a mente de imagens. Essas imagens alimentam nossos pensamentos, e nos dá novas idéias, reabastecem o “poço criativo e dá uma sensação de bem estar”. Ao caminhar, vamos organizando e reorganizando as nossas idéias. Fisicamente a nossa respiração fica rítmica e repetitiva. E vai aos poucos se tornando mais profunda e tranqüila. E nesse momento vamos colocando em ordem idéias novas, idéias velhas, pensamentos que passaram pela nossa mente que poderão nos ajudar no dia a dia, no presente e no futuro. Assim, vale bem a idéia de um pensador francês que disse “quando caminho, penso”.

Então, para começar que tal experimentar 20 minutos diários. O importante é começar. Você pode até caminhar indo para aula, ou para o trabalho, ao descer num ponto de ônibus antes do destino que você queira chegar.

Mas se você tiver mais tempo faça uma caminhada de uma hora.

E nesse tempo abasteça o banco de imagens da sua mente que no futuro você poderá fazer saques.

E ao aderir a essa idéia, vá um pouco mais adiante, procure listar por escrito as coisas que você gosta na sua vida, seus planos para o futuro. O ato de escrever, vai ajudar você a ter bons pensamentos na sua caminhada, vai ajudar a ter as soluções para alguns problemas e reorganizar o seu mundo interior.

### 7.5.3. Dez Dicas de Criatividade

#### **Combine Elementos**

Numa guerra, a combinação do canhão, uma peça de artilharia, com o trator, um equipamentos agrícola, gerou tanque. “Duas matrizes independentes e remotas entre si se juntam para produzir uma síntese inovadora”, na definição do escritor inglês Arthur Koestler (1905-1983), um estudioso da criatividade. Numa famosa capa de revista

Veja, em 1991, o artista plástico goiano Siron Franco usou grãos de feijão e cereais para montar um retrato do sociólogo Betinho, que na época estava iniciando sua campanha contra a fome. Ninguém imaginaria que os alimentos pudessem ser usados daquela forma.

### **Que tal substituir ?**

Por falta de material apropriado, um trabalhador pendurou uma lâmpada dentro de um balde de plásticos vermelho para sinalizar uma obra numa estrada. A solução foi tão eficiente que pode ser vista em qualquer rodovia brasileira. Outro exemplo: um jato americano, na década de 50, passou pela pista de pouso de um porta-aviões e não conseguiu parar. No sufoco, o piloto soltou seu pára-quedas sem ejetar a cadeira e o artefato segurou o avião. Hoje esse métodos é usado até pelos ônibus espaciais quanto aterrissem.

### **Exagere**

O mais famoso sanduíche do mundo, o Big Mac, foi criado em 1967 pelo gerente de uma das lanchonetes da rede McDonald's, no Estados Unidos. Violando as regras da empresa, ele decidiu oferecer um sanduíche maior do que o normal. Deu no que deu. É o principio do Jumbo 747 e dos petroleiros. Peça obrigatória no arsenal dos publicitários, o exagere foi também a estratégia do arquiteto Solano da Ros para reconquistar a namorada, 1982. Ele espalhou pelas ruas de Curitiba treze outdoors com declarações de amor. A moça não resistiu.

### **Ou então reduza**

É um caminho mais usado do que o seu contrário, o exagere. Hoje em dia, todos os produtos eletrônicos tendem a ser cada vez menores – do telefone celular ao computador. Cada conquista no rumo da miniaturização implica criatividade. Simplificar foi também a solução encontrada por um participante de um concurso na Inglaterra. Ganharia o prêmio quem apresentasse o trabalho mais original, feito com retoques em fotos de Adolfo Hitler. Surgiram todos os tipos de resultados: Hitler com

o soliféu judaico, na cama com Madonna, fumando maconha. Porém a peça premiada foi uma foto oficial de Hitler ...sem o bigode !

### **Inverta a seqüência**

Se houvesse um prêmio de 50.000 reais para quem vencesse os campees mundiais de tênis e de xadrez, como você faria para ganhar ? Uma dica: jogue tênis com o campeão de xadrez e xadrez com o campeão de tênis.

### **Mude seu ponto de vista**

Vire o seu problema de cabeça para baixo, só para ver que bicho dá. Muita gente queria inventar o hidroavião, mas ninguém sabia como fazer. A maioria das tentativas girava em torno do conceito de um barco voador. Somente quando o engenheiro americano Ernest Stout Bolouum fez um avião capaz de decolar ou pousar na água o problema foi solucionado.

### **Descubra novos usos**

Às vezes grandes idéias surgem quando você menos espera. E podem ser aplicadas de maneiras que você nunca imaginou. O pirex, vidro que pode ser levado ao forno, foi criado quando os antigos faróis das locomotivas, feitos para resistir ao calor, tornaram-se desnecessários devido à chegada dos trens elétricos.

### **Inverta o rumo**

Seguir na direção contrária à da maioria às vezes dá bons resultados. Havia no Canadá um parque onde viviam ursos manso. Apesar de uma placa na entrada pedir aos freqüentadores que não alimentassem os ursos, sempre aparecia alguém que dava comida aos animais. Muitos deles adoeciam e até morriam. A administração do parque decidiu colocar uma placa maior, mas os visitantes continuavam dando comida aos ursos. Foi quando alguém teve a idéia de inverter o recado, que ficou assim: “Aviso aos ursos: este parque está infiltrado de meliantes que, fingindo ser seus amigos,

envenenam vocês com pipocas, batatinhas e biscoitos. Fugam desses assassinos !”  
Dessa vez, funcionou.

### **Quase adaptar**

O inventor e diplomata americano Benjamin Franklin (1706-1790) adaptou duas lentes normais em uma só e criou a lente bifocal. Algumas adaptações mais geniais são as mais simples, como a de instalar uma borracha na extremidade do lápis. Adaptação também pode ser sinônimo de oportunismo, no bom sentido.

### **Não faça nada**

Calma. Não se trata de se omitir de cruzar os braços por medo ou preguiça. A criatividade, às vezes, pode resumir a aplicar o princípio matemático zero. O inventor americano Thomas Edson (1847 – 1931) só chegou à sua lâmpada quando resolveu colocar nada – ou seja, vácuo – dentro da retorta. Nos primeiros tempos do automóvel, os pneus eram vendidos, nas lojas, envoltos, como múmias, em papel. Durante décadas procurou-se uma solução mais prática, até que, finalmente, um gênio resolveu o problema e decidiu que o pneu não precisava de embrulho.

## 8. CONCLUSÃO

Tecnologia, globalização, comportamento humano e mudanças são fatores que não se pode negligenciar quando se discute a necessidade das empresas em se aprimorar no sentido de acompanhar o desenvolvimento tecnológico que é uma das características do mundo pós moderno. Toda organização empresarial há que buscar adaptar-se às novas tecnologias atendendo assim a exigência dessa nova demanda de mercado e, toda adaptação ocorre dentro de um processo e para que esse processo se desenvolva positivamente há que se levar em conta quem é esse profissional que deverá dar conta de ações que provoquem mudanças e superem obstáculos, criando assim condições para que a empresa possa disputar o mercado em condições de igualdades e, é nesse profissional que se investirá, para que ele possa romper com paradigmas cristalizados por uma práticas historicamente solidificada que deverá ser rompida através da construção de novos conhecimentos que além de capacitar tecnicamente, também lhes dêem suporte que possibilitem compreender mais o ser humano, seu comportamento face às exigências de enfrentar o novo, capaz de assimilar as transformações e transpor as barreiras quer interiores ou exteriores nos processos de mudanças, um profissional que desenvolva relacionamentos saudáveis buscando no trabalho em equipe maior interação, sempre com objetivos de sanar problemas. Essa nova ordem estabelecida baseada na rapidez das informações mais ágeis, mais competitivas e instáveis, gerou um novo tipo de relação entre profissional e empresa: uma relação baseada na competência, que exige maior habilidade, flexibilidade, agilidade e competência na tomada de decisões e execução de projetos.

Enfim, essa nova ordem estabelecida se baseia no princípio de que primeiramente, as empresas devem estar abertas ou flexíveis às mudanças do mercado, pois, mesmo com os problemas e barreiras que irá enfrentar na implantação dessas mudanças, seus benefícios serão compensadores, e para isso precisam da parceria: do líder, que é quem organiza e dá motivação para a criação e a inovação; do profissional de RH, que educa e promove o desenvolvimento contínuo e do funcionário, que se apta às mudanças, procurando sempre a renovação e a competência na tomada de

decisões, no intuito de acompanhar o mercado mutável e complexo na intenção da excelência empresarial.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_\_. A corrida para o emprego – Um Guia para Identificar, Competir e Conquistar um excelente emprego. São Paulo: Makron Books, 1994. 522p.

\_\_\_\_\_. Os novos paradigmas – Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1998. 319p.

\_\_\_\_\_. Recursos humanos nas empresas (5) – Treinamento e desenvolvimento de pessoal. São Paulo: Atlas, 1998.

CARDOSO, Simone Murta (05/1999). Desenvolvimento de competências.  
<http://www.rhonline.com.br/assess/dados/text02.html>

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. Ed. Compacta, 2. Ed.  
São Paulo. Atlas, 1992.

COSTA, Cleide (04/1999). Inovação para crescer.  
[http://www.quatro.com.br/rhsistese/ed06\\_06<sup>a</sup>.htm](http://www.quatro.com.br/rhsistese/ed06_06.htm).

COSTA, Wellington da. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo.  
v. 09, nº.2, p. 14-23, abril/junho, 2002.

Educação Profissional e empregabilidade. (04/1999)  
<http://www.mtb.gov.br/serv/eduprof/edpro02.htm>

Emprego X empregabilidade. (04/1999)  
<http://www.rhonline.com.br/cva/3/7.html>

FERNANDES, Eda. Qualidade de vida no trabalho: Como medir para Melhorar. 1. Ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. Administração de recursos humanos – Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994. 166p.

GUBMAN, Edward. Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para Obter resultados extraordinários; tradução de Ricardo Inojosa. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

HEMÉTRIAS. Adhemar Batista. Organização e normas. São Paulo: Atlas, 1984. 205p.

- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle / Philip Kotler; tradução Ailton Bomfim Brandão. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LUIZ, Synclair. Organização e técnica comercial – Introdução à administração. 1993.
- MATOS, Francisco Gomes de. Estratégia de empresa – Profissionalizada, descentralizada, moderna, humana. São Paulo: Makron Books, 1993. 434p.
- MOURA, Ana Rita Macedo & CARVALHO, Maria do Carmo Nacif. Libere sua competência; Transformando a angústia existencial em energia motivacional produtividade. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualymark Ed. ABRH Nacional, 1999.
- MOREIRA, Daniel Augusto. O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- NERI, Agnaldo ( 04/1999). Andragogia duas vezes ao dia – é assim que os Mais velhos aprendem.  
<http://www.kairosnet.com.br/andragogia.html>
- OLIVEIRA, Milton. Energia Emocional; Base para gerência eficaz. Best Seller, São Paulo: Makro Books, 1997.
- REIS, Melchisedech Dominiciano. Elementos de administração e práticas administrativas. 1981.
- RODRIGUEZ, Martius V., FERRANTE, Augustin J.. Tecnologia da informação e mudança organizacional. Rio de Janeiro: UFRJ – IBPI-Press, 1995. 391p.
- SANTOS, Izequias Estevam dos. Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica. Rio de Janeiro: Impetus, 2000. 04p.
- SAVIANI, José Roberto (04/1999) Empregabilidade sem “ Empregabilidade”. <http://www.nutrnews.com.br/serviços/opiniaio/I>
- SHINYASHIKI, Roberto. Os donos do futuro. 1. Ed. São Paulo: Editor Gente 2000.
- VALERIANO, Gerência em Projetos – Pesquisas, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998. 438p.